



PERFIL DEL GESTOR CULTURAL MUNICIPAL

Investigación comisionada por:
Universidad de Cádiz (UCA) y Universidad Internacional de Andalucía,
en el marco del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.

Equipo investigador:
Dra. Cristina Ortega Nuere
Dr. Antonio Javier González Rueda
Dra. Isabel Verdet Peris

Diseño y maquetación:
Mirentxu Gabikagogeaskoa

Septiembre 2019, Cádiz

ISBN: 978-84-09-16986-3



ÍNDICE

05 0. INTRODUCCIÓN

06 1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

- 07 1.1. Mapa de competencias en educación formal en España
- 08 1.2. Encuesta "Perfil del gestor o gestora cultural municipal"
- 13 1.3. Entrevistas a expertos
- 13 1.4. Grupo focal de expertos en gestión cultural municipal

14 2. MAPEO DE PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA

- 18 2.1. Análisis de competencias específicas
- 23 2.2. Competencias relacionadas con la territorialidad, la digitalización o la cuestión de género
- 25 2.3. A modo de conclusión

27 3. ESPECIFICIDADES DEL PERFIL DEL GESTOR O GESTORA CULTURAL MUNICIPAL

- 28 3.1. Lo territorial
- 28 3.2. Conocimiento y relación con otros agentes
- 29 3.3. Mediación
- 29 3.4. Una relación ambivalente con la política
- 30 3.5. Conocimiento de los procesos y la Administración municipal
- 30 3.6. La versatilidad
- 31 3.7. Indefinición de funciones
- 31 3.8. Vocación y responsabilidad pedagógica

32 4. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL

- 39 4.1. Conocimiento y análisis del territorio
- 39 4.2. Conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea
- 40 4.3. Administración y gestión
- 40 4.4. Diálogo y mediación intercultural
- 41 4.5. Comunicación
- 42 4.6. Investigación e identificación de tendencias
- 42 4.7. Políticas, legislación, economía y sector empresarial
- 42 4.8. Otras competencias: cuestión de género, idiomas y dimensión pedagógica

45 5. VÍAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y ADAPTACIÓN DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

- 45 5.1. Vías para el desarrollo de competencias
- 46 5.2. Adaptación de los programas formativos

50 6. CONCLUSIONES

52 7. BIBLIOGRAFÍA

51 ANEXO 1. Encuesta "El perfil del gestor o gestora cultural municipal"

56 ANEXO 2. Asociaciones del ámbito de la gestión cultural a las que solicitó colaboración para la difusión de la encuesta

58 ANEXO 3. Guion de la entrevista en profundidad

60 ANEXO 4. Relato del grupo focal

0. INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los principales resultados de una investigación sobre el perfil del gestor cultural a nivel municipal y las competencias asociadas a este perfil profesional, liderada por la Dr. Cristina Ortega Nuere con el asesoramiento de Antonio González (UCA). Esta investigación se ha realizado por encargo de la Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad Internacional de Andalucía, en el marco del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Más concretamente, el objetivo de esta investigación ha sido la identificación competencias genéricas y específicas que requiere el perfil emergente del gestor cultural municipal en un contexto de transformación del sector caracterizado por la creciente digitalización, cambios de paradigma de consumo cultural y trabajo en red.

Para ello, en una primera fase, se realizó un mapeo y revisión documental de los planes de estudio de los grados y postgrados en gestión cultural ofertados en España. Una de las principales conclusiones de este primer acercamiento fue que los programas universitarios españoles en gestión cultural promueven un perfil relativamente tradicional y poco preparado para manejar o adaptarse a las especificidades de los múltiples ámbitos en los que se desarrolla la actividad del gestor cultural en la actualidad; en particular, a las del ámbito local / municipal. Fuertemente centrados en aspectos económicos de la actividad cultural, las referencias a cuestiones como la territorialidad, la dimensión digital o la cuestión de género son prácticamente nulas en los currículos de estos programas. Cabe recordar que los programas de gestión cultural en España derivan en muchos casos de programas ya existentes de Literatura, Historia, Historia del Arte, etc., pero que en la mayoría de ellos no se realizó una revisión importante de las programaciones, conocimientos y competencias a la hora de reconvertir unos programas en otros.

Con este contexto como punto de partida, la investigación profundizó en las especificidades del perfil del gestor cultural municipal y en las competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo. Para ello, se utilizaron otras tres herramientas metodológicas: una encuesta con profesionales de la gestión cultural de todo el Estado; entrevistas a expertos de la gestión cultural, y un grupo focal con la participación también de expertos y expertas en este ámbito.

En este documento, en primer lugar, se presentan en detalle cada una de las diferentes herramientas metodológicas empleadas. En segundo lugar, se presentan los resultados del mapeo. En tercer lugar, se analiza la información recabada acerca de las especificidades del perfil del gestor/a cultural que desarrolla su actividad en el ámbito municipal y, en cuarto lugar, se analizan las competencias que van asociadas a esta actividad. El contenido de estas dos últimas secciones emerge del análisis conjunto de la información recogida a partir de la encuesta, las entrevistas y el grupo focal. A continuación, se presentan algunas ideas acerca de las vías para desarrollar las competencias identificadas como necesarias para el gestor/a cultural municipal y la adaptación de los programas formativos a dicho perfil, en base a las respuestas de las personas entrevistadas. Para finalizar, se esbozan algunas conclusiones.

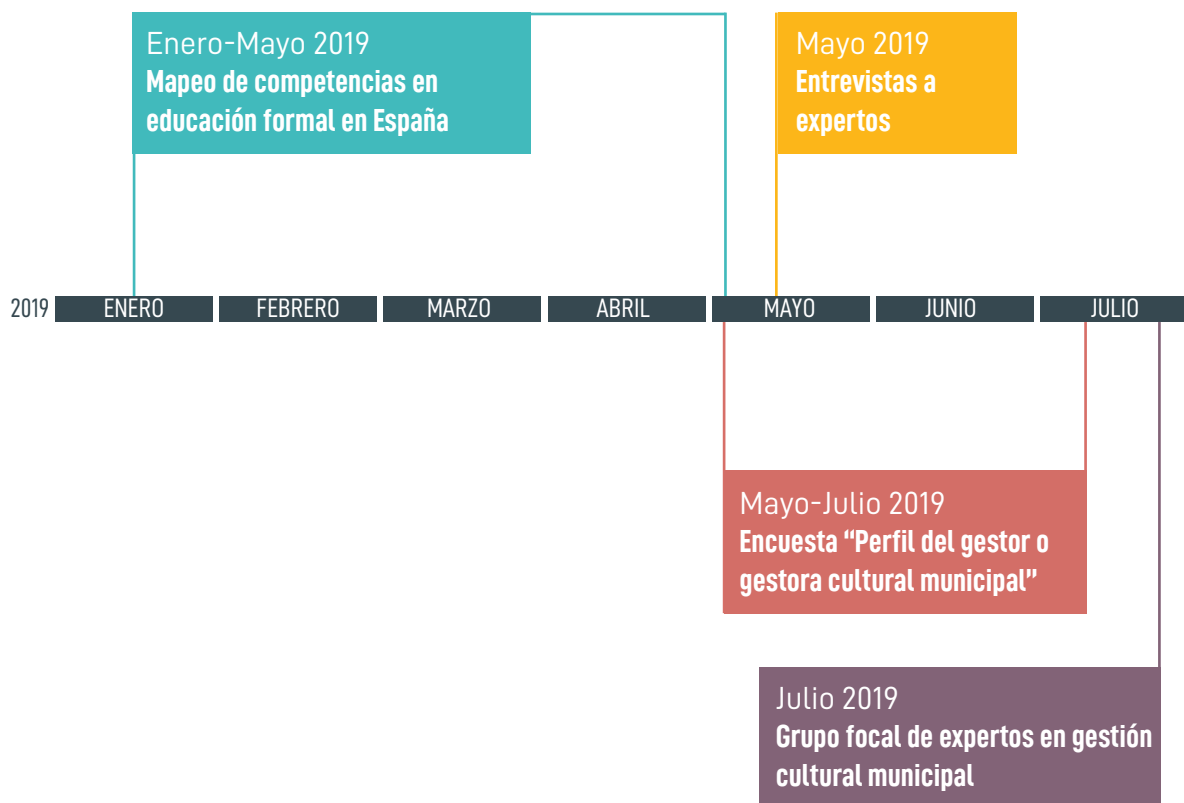
1. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

Como primer paso, se realizó un mapeo para identificar las competencias abarcadas por los programas universitarios en gestión cultural ofrecidos en España en la actualidad. Tras ello, se realizó un estudio para profundizar en las competencias emergentes y/o que, en opinión de los y las profesionales y de personas expertas en la materia, resultan fundamentales para el ejercicio de la gestión cultural en el ámbito municipal.

Para ello, se siguió el siguiente enfoque metodológico:

- 1.1. Mapa de competencias en educación formal en España
- 1.2. Encuesta "Perfil del gestor o gestora cultural municipal"
- 1.3. Entrevistas a expertos
- 1.4. Grupo focal de expertos en gestión cultural municipal

06



1.1.

Mapa de competencias en educación formal en España

En primer lugar, se procedió a identificar los programas de gestión cultural ofrecidos por las universidades españolas, públicas o privadas. Para ello, se tomó como punto de partida el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT) del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades¹. En la "Sección Universidades" del RUCT, seleccionando "Todos" en los campos "Administración Educativa Responsable (Comunidad Autónoma/Estado)", "Universidad" y "Naturaleza" (Pública o Privada), la búsqueda arroja 89 registros, es decir, 89 universidades en todas las comunidades autónomas del Estado.

A continuación se revisaron de forma individual los sitios web de estas universidades en busca de los programas de gestión cultural (o de temáticas relacionadas como la Gestión del Patrimonio Cultural, Diseño de Proyectos Culturales o Industrias Culturales). Para cada uno de los programas identificados, se recogió la siguiente información:

Nombre del programa _____
Universidad _____
Ciudad _____
Carácter: Oficial No oficial
Nivel: Grado Máster Doctorado Otros (especificar) _____
Idioma(s) _____
Nº de créditos _____
Modalidad: Presencial A distancia Semipresencial
Objetivos _____
Competencias generales / básicas _____
Competencias específicas _____
Salidas profesionales _____
Rural: Anotaciones de cualquier énfasis del programa en cuestiones rurales / territoriales _____
Género: Ídem campo anterior _____
Digital: Ídem campo anterior _____
Comentarios adicionales _____
Contacto coordinador/a _____
Página web _____

En este primer mapeo se identificaron y se recolectó la información para 35 programas, de gestión cultural pero también, como se ha mencionado previamente, de disciplinas o temáticas afines.

No obstante, a la hora de analizar las competencias cubiertas por estos programas de educación superior, se redujo nuevamente el foco a aquellos programas de gestión cultural propiamente dicha². Esta decisión se fundamenta en la observación de que, debido al alto nivel de coincidencia en las competencias listadas por los diferentes programas, la saturación

¹ Acceso al RUCT en <https://www.educacion.gob.es/ruct/listauniversidades.action?actual=universidades>

² Las únicas excepciones fueron el Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales de la Universidad Internacional de La Rioja y el Máster Universitario en Gestión y Liderazgo en Proyectos Culturales de la Universidad Rey Juan Carlos. Estos dos programas fueron incluidos, pese a no contar con el término "Gestión Cultural" en el título, por considerarlos lo suficientemente afines al objeto de este estudio.

de los datos se alcanza ya centrándonos exclusivamente en los programas de gestión cultural. Por lo tanto, reducir el número de programas nos permite observar el amplio abanico de competencias a partir del manejo de un número de casos más limitado y, por tanto, más fácil de analizar de forma rigurosa. Además, en los casos en los que no hay tal coincidencia porque los programas relacionados introducen nuevas dimensiones, consideramos que estas producen una dispersión respecto del perfil cultural estrictamente (ej.: competencias técnicas especializadas de conservación del patrimonio cultural material).

Esta decisión de limitar el análisis a los programas que contienen el término "gestión cultural" en el título (con las excepciones señaladas en la nota 2) conllevó restringir la mirada a un número de programas menor de los originalmente identificados. No obstante, si bien no se analizaron de manera sistemática (como los programas de gestión cultural propiamente), estos otros programas, de temáticas afines a la gestión cultural, se tuvieron presentes en el análisis para contrastar los hallazgos y conclusiones. Por ello, y porque su mapeo podría también servir como base para investigaciones futuras, se incluyen estos otros programas en la tabla 2.

Una vez delimitados los casos, esto es, los programas de gestión cultural –que se presentan en el próximo apartado–, se procedió al análisis de las competencias que los y las estudiantes desarrollarían al cursar dichos programas. Para ello, se realizó una clasificación por áreas, según se indica más adelante. Esta clasificación siguió la lógica de una codificación abierta, en la que los códigos de análisis (en este caso, las categorías en las que clasificar las competencias) no estaban predefinidos, sino que se crearon de manera inductiva, ciertamente influidos por el bagaje teórico de las investigadoras.

1.2.

Encuesta "Perfil del gestor o gestora cultural municipal"

En abril de 2019 se diseñó y comenzó a difundir una encuesta que constaba de 4 secciones³:

- I. Información sociodemográfica general
- II. Datos de formación
- III. Datos profesionales y/o laborales
- IV. Competencias generales y específicas del gestor o gestora cultural municipal

A fin de mantener la coherencia en el conjunto de la investigación, los hallazgos de la fase previa de mapeo sirvieron para informar algunas de las preguntas y opciones de respuesta de esta última sección de la encuesta. Mientras que las tres primeras secciones nos permitirían conocer mejor el perfil de los y las profesionales de la gestión cultural municipal, la cuarta y última sección hacía referencia específicamente a las competencias que estos profesionales consideran deseables, importantes, imprescindibles en su labor; así como a la formación recibida para el desarrollo de las diferentes competencias.

La entrevista se trasladó a formato electrónico a través de un formulario de Google (o *Google form*) y se distribuyó por correo electrónico entre profesionales de la gestión cultural en el ámbito municipal. Para ello, se contó con la colaboración de asociaciones profesionales estatales y autonómicas⁴.

La encuesta permaneció abierta hasta finales del mes de junio de 2019 (cerca de tres meses). Durante este tiempo, se recibieron 63 respuestas. Esta muestra, si bien no puede afirmarse que sea representativa, desde un punto de vista científico, de la población del sector (una población, por otra parte,

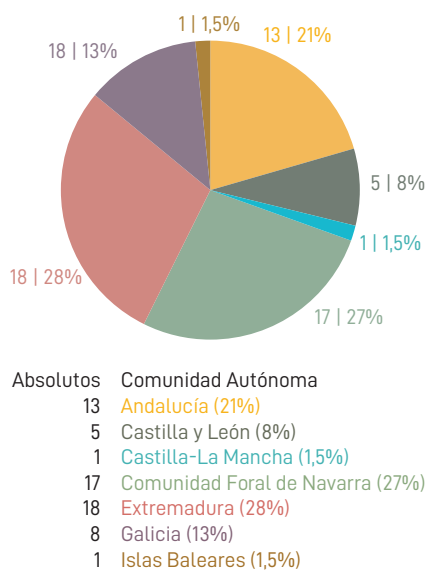
³ Puede consultarse la encuesta completa en el anexo 1.

⁴ En el anexo 2 pueden verse las asociaciones profesionales a las que se solicitó la colaboración para la difusión de la encuesta.

desconocida), puede considerarse válida para esta aproximación de carácter exploratorio, en tanto en cuanto se incluyen diferentes perfiles de profesionales de la gestión cultural. Analizamos aquí brevemente las respuestas a las preguntas de las tres primeras secciones de la encuesta, para ofrecer una panorámica del perfil de las personas encuestadas.

Tal y como se muestra en la figura 2, no se obtuvieron respuestas de profesionales de todas las Comunidades Autónomas; las más representadas fueron Extremadura (con 18 respuestas que representan el 28% del total), la Comunidad Foral de Navarra (17 respuestas, el 27%) y Andalucía (13 respuestas, el 21%). La encuesta también fue respondida por profesionales de Galicia (8 respuestas, el 13%), Castilla y León (5 respuestas, el 8%) y Castilla-La Mancha e Islas Baleares (ambas con 1 respuesta, el 1%)⁵.

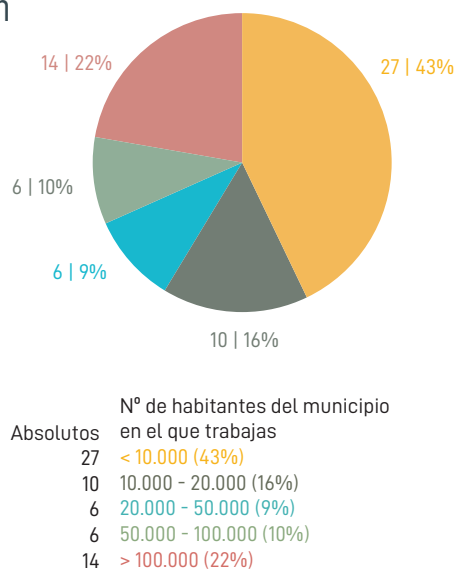
Figura 1. Personas encuestadas por comunidad autónoma



La mayor parte de las personas que respondieron a la encuesta, un 43%,

trabajan en municipios de menos de 10.000 habitantes, mientras que el siguiente grupo más numeroso, un 22% de las personas encuestadas, es el de los y las profesionales que trabajan en ciudades de más de 100.000 habitantes (figura 2).

Figura 2. Personas encuestadas por número de habitantes del municipio en el que trabajan



En cuanto al género de las personas encuestadas (figura 3), podemos hablar prácticamente de un equilibrio, con un 51% de mujeres y un 49% de hombres⁶. La mayor parte de las personas encuestadas, un 51% tenía más de 50 años, grupo de edad seguido de aquellas personas de entre 40 y 49 años, que representan el 38%. A mayor distancia, los y las profesionales de entre 30 y 39 años representan el 11% del total de personas que respondieron la encuesta. Resulta llamativo que ninguna de las personas encuestadas tuviera menos de 30 años⁷. Si bien no pueden extrapolarse estos datos –que se refieren exclusivamente a las personas que respondieron a la encuesta– a la población total del sector, sí podemos hablar de un perfil

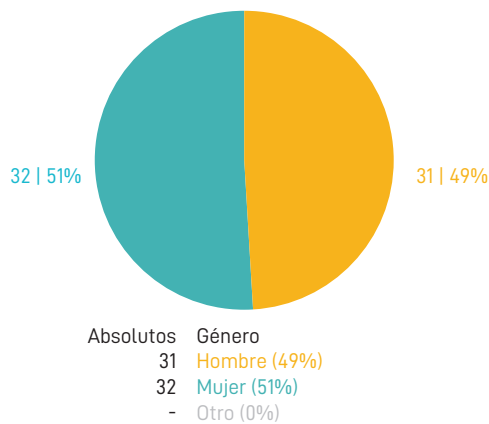
⁵ Estos datos se deben probablemente a una mayor o menor implicación en la difusión de la encuesta de las asociaciones contactadas. Más allá de las respuestas recibidas de dichas asociaciones (todas positivas), no nos es posible comprobar cuáles participaron efectivamente en la difusión de la encuesta.

⁶ Respecto a la distribución por género de la población general del sector, el *Anuario de Estadísticas Culturales 2018* publicado por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte (2018, p. 2) establece que, para ese año, "se observan diferencias significativas por sexo entre el empleo vinculado al ámbito cultural y el empleo total, con una mayor proporción de hombres, 60,7%, frente al 54,5% observado en el conjunto del empleo". Para más información, véase <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html>

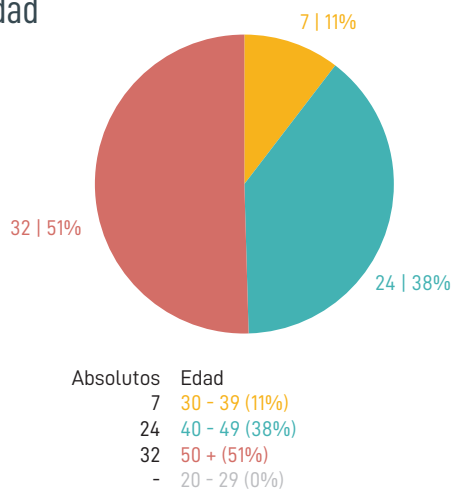
⁷ Para ese mismo año, el *Anuario de Estadísticas Culturales 2018* recoge que "la proporción de ocupados es ligeramente superior en edades centrales" (División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte, 2018, p. 2).

etario de los y las profesionales de la gestión cultural que se aproxima más a la edad adulta tardía que a la juventud. Esta información (que puede observarse en la figura 4) puede interpretarse de diversas maneras. Una posible interpretación es que los gestores y gestoras culturales en el ámbito municipal serían trabajadores y trabajadoras de la Administración pública que accedieron a sus puestos hace tiempo.

Figura 3. Personas encuestadas por género



10 — Figura 4. Personas encuestadas por rango de edad



Respecto al nivel de estudios, el 90% de las personas encuestadas ha alcanzado el nivel formativo de grado universitario o máster (el 44% y el 46%, respectivamente), como se puede observar en la figura 5.

La figura 6 a continuación muestra el porcentaje de profesionales, de entre los que respondieron a la encuesta, que ha realizado estudios específicos de gestión cultural. La mayor parte, 53 personas, el

84%, declaró haber realizado este tipo de estudios, representando aquellas personas que no cuentan con estudios específicos de gestión cultural solo el 16%. De entre las primeras, el 53% realizó estudios de máster, el 43% otro tipo de estudios (sin especificar, pero diferentes de grado, máster o doctorado) y solo el 4% concluyó estudios de grado en gestión cultural (figura 7). Ello resulta coherente con la constatación, en la fase de mapeo de esta misma investigación, de que los programas universitarios específicos de gestión cultural ofertados en España son mayoritariamente de nivel máster.

Figura 5. Personas encuestadas por nivel formativo máximo alcanzado

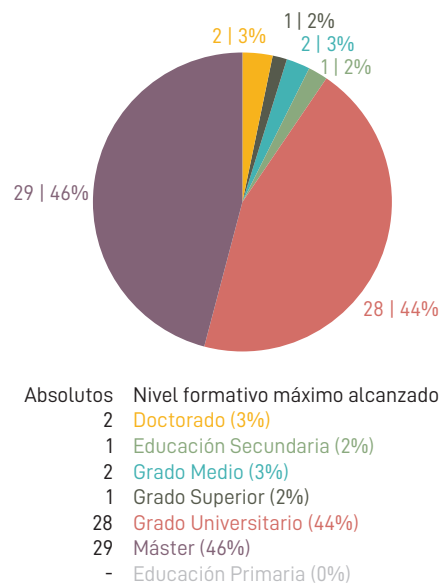


Figura 6. Personas encuestadas según si realizaron o no estudios de gestión cultural



La mayor parte de las personas encuestadas, un 65% cuenta con una larga experiencia profesional en el sector, de 15 años o más; concretamente, un 25% ha trabajado como gestor o gestora cultural entre 15 y 20 años, mientras que un 40% lo ha hecho durante más de 20 años (figura 8).

Figura 7. Nivel de estudios de gestión cultural realizados por las personas encuestadas

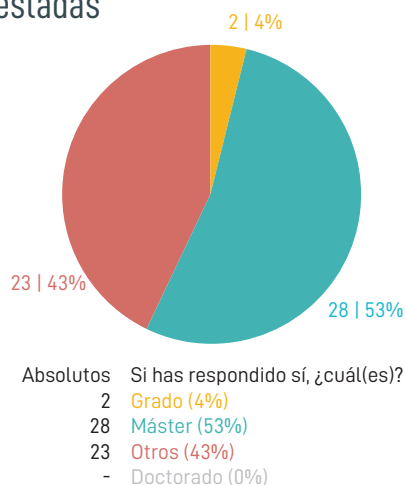


Figura 8. Años de experiencia profesional en la gestión cultural de las personas encuestadas



El 68% de las personas encuestadas trabaja en la Administración pública (figura 9) y, de ellas, un 48% identifica personal Técnico Medio de Cultura como el perfil que mejor se adecúa a su puesto, exactamente el mismo porcentaje que se identifica como personal Técnico Superior de Cultura (figura 10).

Figura 9. Personas encuestadas según si trabajan o no en la Administración pública

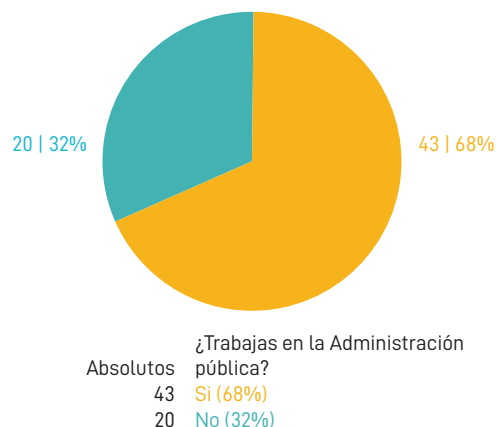
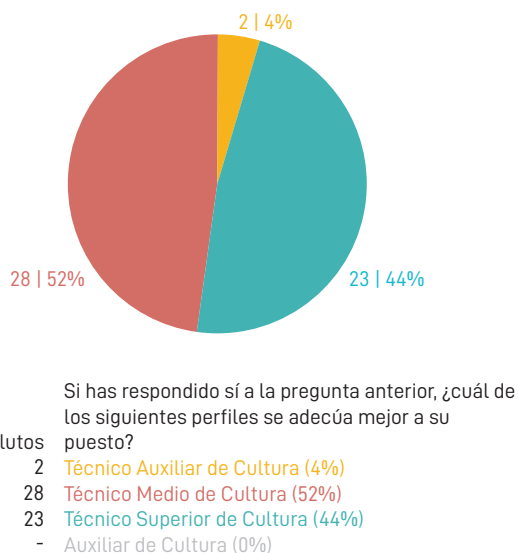


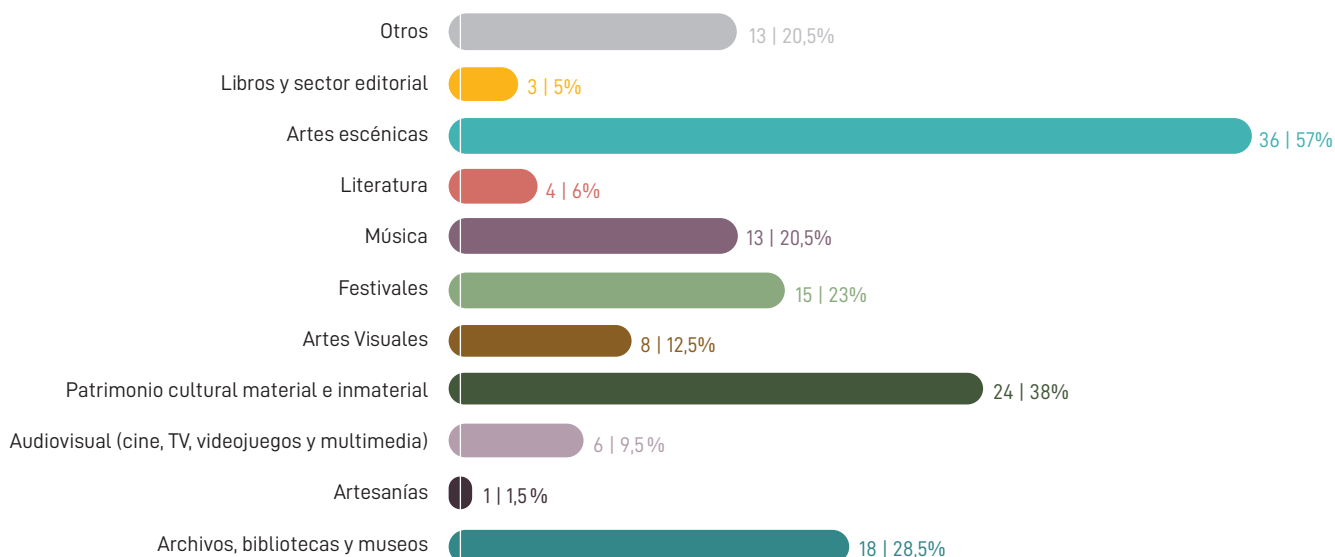
Figura 10. Personas encuestadas que trabajan en la Administración Pública según el perfil que más se adecúa a su puesto



Por último, en lo que respecta a los sectores en los que los y las profesionales encuestados desarrollan su labor (figura 11), cabe destacar la predominancia de tres sectores: artes escénicas (36 de las personas encuestadas, un 57%, declaró trabajar en este sector); patrimonio cultural material e inmaterial (24, un 38%), y archivos, bibliotecas y museos (18, un 28,5%). A no mucha distancia, encontramos sectores como festivales (15 personas, un 23%), música (13, un 20,5%) y artes visuales (8, un 12,5%). En la categoría "otros", las personas encuestadas señalaron

otros aspectos como el turismo, la programación de actividades culturales, prensa cultural y gestión de espacios culturales, entre otros. Además, en varios casos las personas encuestadas señalaron la necesidad de realizar múltiples y diversas actividades, en varios de estos sectores, como característica de su puesto, por enmarcarse su actividad en municipios y ayuntamientos pequeños.

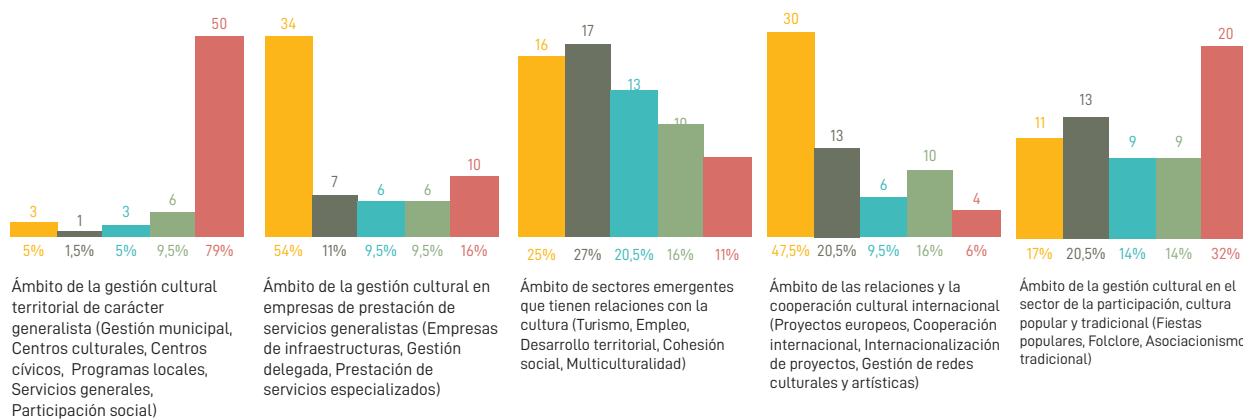
Figura 11. Sector(es) en el/los que desarrollan principalmente su labor como gestor o gestora cultural



Nota: Esta pregunta, de opción múltiple, ofrecía la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

La pregunta representada en la figura 12 se planteó en la encuesta del siguiente modo: "¿En cuál(es) de los siguientes ámbitos desarrollas tu actuación como gestor cultural? Donde 0 representa una nula actuación y 4 una actuación estrecha y continua en ese ámbito".

Figura 12. Personas encuestadas según el/los ámbito(s) en el/los que desarrollan principalmente su actuación como gestor/a cultural 0 - 1 - 2 - 3 - 4



1.3.

Entrevistas a expertos

A lo largo del mes de mayo se llevaron a cabo una serie de entrevistas a expertos y expertas de la gestión cultural. Concretamente, las personas entrevistadas fueron (por orden alfabético):

- Lluís Bonet, Profesor titular de economía aplicada y Director del Programa de Gestión Cultural, Universitat de Barcelona.
- Luis Ben, Gestor Cultural, Diputación de Cádiz; Profesor, Máster de Gestión Cultural, Universidad de Sevilla y Universidad de Granada.
- Gemma Carbó, Profesora asociada de Pedagogía cultural y Gestión Cultural y Directora de la Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación, Universitat de Girona; Presidenta de la Asociación ConArte Internacional y Vicepresidenta de la Fundación Interarts.
- Teresa Muela, Secretaria General de la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP).
- Maria José Quero, Profesora, Universidad de Málaga.

La entrevista se centró en las especificidades del trabajo del gestor o gestora cultural en el ámbito municipal y las competencias que, en opinión de estas personas expertas son necesarias para realizar este trabajo. Por otro lado, las personas entrevistadas también fueron consultadas acerca de la formación para el desarrollo de estas competencias: mejores vías para desarrollarlas, adaptación de los programas formativos a las especificidades mencionadas, evolución de la formación en los últimos años y, finalmente, aspectos deficitarios de la formación que deberían desarrollarse más⁸.

1.4.

Grupo focal de expertos en gestión cultural municipal

Por último, el jueves 13 de junio de 2019, en el Espacio de Aprendizaje de la Biblioteca de la Escuela Superior de Ingeniería (ESI) de la Universidad de Cádiz, en el Campus de Puerto Real, se llevó a cabo un grupo focal, de dos horas y media de duración (de 11h a 13:30h), con expertos y expertas en gestión cultural municipal.



Participantes en el grupo focal de expertos en gestión cultural municipal.

En la sesión participaron, presencialmente, las siguientes personas (por orden alfabético), seleccionadas por el Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios de la mencionada universidad:

- Enrique del Álamo Núñez, Ayuntamiento de Cádiz.
- Andrés Jesús Alpresa Moreno, Ayuntamiento de Villamartín.
- Antonio P. Camacho Ruiz, Fundación Caja Granada.
- María José Dávila Cabañas, Ayuntamiento de Medina Sidonia.
- Mikel Etxebarria Etxeita, Diputación Foral de Vizcaya.
- Antonio Flores, UNIA.

⁸ El guion completo de la entrevista puede consultarse en el anexo 3.

- Francisco Fuentes Aragón, Ayuntamiento de Conil.
- Eloisa García Palacios, Ayuntamiento de Jimena de la Frontera.
- Carolina González, Ayuntamiento de Cádiz.
- Manoli Hernández, Ayuntamiento de Arcos.
- Jesús Jiménez Lobillo, Ayuntamiento de El Puerto de Santa María.
- Virginia Luque, Gestora cultural independiente.
- Daniel Mantero, Ayuntamiento de Huelva.
- Araceli Mata, Ayuntamiento de Olvera.
- Teresa Muela Tudela, Federación Andaluza de Municipios y Provincias.
- Antonio Navajas, Junta de Andalucía, Teatro Cánovas.
- Verónica Rivas, Diputación Provincial de Cádiz.
- Isabel Ojeda, Ayuntamiento de Sevilla.

14

El grupo focal estuvo moderado por Antonio Javier González Rueda (Universidad de Cádiz) y actuó como relator del mismo José Luis Ben Andrés (Diputación Provincial de Cádiz). Tras la bienvenida, por Salvador Catalán Romero, director del Servicio de Actividades Culturales de la Universidad de Cádiz, se presentó la metodología y la finalidad del grupo focal, dentro del marco más amplio de este proyecto de investigación.

La conversación se articuló en torno a dos preguntas: ¿cuáles son las especificidades de un gestor o gestora cultural y en qué se diferencia de otros perfiles de la gestión pública municipal?, por un lado, y ¿qué competencias crees que necesita el gestor o gestora cultural municipal?, por otro.

2. MAPEO DE PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA

En este apartado se presentan los 13 programas universitarios de Gestión Cultural en España analizados⁹ (véanse la figura 1 y la tabla 1 a continuación) y en los que se basa el análisis de competencias que se ofrece en el próximo apartado.

Cabe señalar que este mapeo tiene un carácter muestral, que no pretende agotar el universo de programas de Gestión Cultural (incluyendo cursos de especialización, diplomas, etc.), pero sí el universo de competencias específicas desarrolladas por dichos programas. Podemos afirmar que este último, que constituye el objeto de esta investigación, se logra observar en su totalidad debido a la saturación de los datos previamente mencionada. Dicho de otro modo, si bien puede existir algún programa que no quede incluido en el listado a continuación, consideramos que el análisis es válido en tanto en cuanto las competencias específicas enumeradas por los programas analizados presentan un elevado nivel de saturación de la información.

⁹ Se filtraron del mapeo inicial cuatro programas por estar extintos. Si bien su análisis podría ser interesante a pesar de ya no estar abiertos a nuevas inscripciones, la información sobre sus competencias específicas ya no está disponible para consulta, por lo que se decidió no considerarlos para el análisis. Estos programas son: el Grado en Gestión Cultural de la Universidad Antonio de Nebrija, el Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universidad Cardenal Herrera-CEU, el Doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispánico de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, y el Programa Oficial de Posgrado en Gestión Cultural y de las Artes de la Universitat de València.

Figura 13. Localización geográfica de los programas universitarios en Gestión Cultural analizados

El mapa muestra cierta concentración de los programas de Gestión Cultural en las grandes ciudades.



TABLA 1. Detalle de los programas universitarios españoles en Gestión Cultural analizados

| Universidad | Ciudad | Grado / Máster / Doctorado / Otros | Nombre del programa | Nº de créditos | Modalidad |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|----------------|-----------------------------|
| Universidad de Alcalá en colaboración con el Museo Thyssen-Bornemisza | Madrid | Máster | Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas | 60 | Presencial |
| Universitat de Barcelona | Barcelona | Máster | Máster en Gestión Cultural | 90 | Presencial |
| Universitat de Barcelona | Barcelona | Doctorado | Doctorado en Sociedad y Cultura: Historia, Antropología, Artes, Patrimonio y Gestión Cultural | - | Semipresencial |
| Universidad Carlos III de Madrid | Madrid | Máster | Máster en Gestión Cultural | 85 | Presencial |
| Universidad de Córdoba | Córdoba | Grado | Grado en Gestión Cultural | 240 | Presencial |
| Universidad de Huelva | Huelva | Grado | Grado en Gestión cultural | 240 | Presencial / Semipresencial |
| Universidad Internacional de Andalucía | Sevilla | Otros (especialización) | Experto Universitario en gestión cultural | 30 | Semipresencial |
| Universidad Internacional de La Rioja | Logroño | Máster | Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de Proyectos Culturales | 60 | A distancia |
| Universidad de La Laguna | San Cristóbal de La Laguna (Tenerife) | Máster | Máster universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural | 60 | Semipresencial |
| Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en colaboración con la Universitat de Girona (UdG) | Barcelona | Máster | Máster Universitario en Gestión Cultural | 60 | A distancia |
| Universidad Rey Juan Carlos | Madrid | Máster | Máster Universitario en Gestión y Liderazgo en Proyectos Culturales | 60 | Presencial |
| Universidad de Valladolid | Valladolid | Máster | Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural | 60 | Presencial |
| Universitat de València y Universitat Politècnica de València | Valencia | Máster | Máster Universitario en Gestión Cultural | 75 | Presencial |

Fuente: elaboración propia.

TABLA 2. Otros programas mapeados, de temáticas afines a la Gestión Cultural

| Universidad | Ciudad | Grado / Máster / Doctorado / Otros | Nombre del programa | Nº de créditos | Modalidad |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|--|----------------|-----------------------------|
| Universidad Carlos III de Madrid | Madrid - Getafe | Grado | Grado en Estudios Culturales | 240P | resencial |
| Universidad Carlos III de Madrid | Madrid | Máster | Máster Universitario en Gestión Turística de Recursos Culturales y Naturales | 60 | Presencial / Semipresencial |
| Universidad Complutense de Madrid. Participante: Universidad Politécnica de Madrid | Madrid / Programa interuniversitario | Máster | Máster Universitario en El Patrimonio Cultural en el Siglo XXI: Gestión e Investigación | 90 | Presencial |
| Universidad de Córdoba | Córdoba | Máster | Máster en Gestión del Patrimonio desde el Municipio | 60 | Semipresencial |
| Universidad de Murcia | Murcia | Máster | Máster Universitario en Investigación y Gestión del Patrimonio Histórico-Artístico y Cultural | 60 | Presencial |
| Universidad de Salamanca | Salamanca | Máster | Máster Universitario en Evaluación y Gestión del Patrimonio Cultural | 60 | Presencial |
| Universidad de Santiago de Compostela USC | Lugo | Máster | Máster en Gestión del Patrimonio Artístico y Arquitectónico, Museos y Mercado del Arte | 60 | Presencial |
| Universidad de Santiago de Compostela USC | Lugo | Máster | Máster en Servicios Culturales | 60 | Semipresencial |
| Universidad de Santiago de Compostela USC | Lugo | Grado | Grado en Ciencias de Cultura y Difusión Cultural | 240 | Presencial / Semipresencial |
| Universidad de Sevilla | Sevilla | Máster | Máster Universitario en Antropología: Gestión de la Diversidad Cultural, el Patrimonio y el Desarrollo | 60 | Presencial |
| Universidad de Zaragoza | Zaragoza | Máster | Máster Universitario en Gestión del Patrimonio Cultural | 60 | - |
| Universidad Europea Miguel de Cervantes | - | Máster propio | Máster en Cultura Digital | 60 | A distancia |
| Universidad Europea Miguel de Cervantes | Valladolid | Máster | Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas | 60 | Semipresencial |
| Universidad La Laguna | San Cristobal de La Laguna (Tenerife) | Máster | Máster Universitario en Uso y Gestión del Patrimonio Cultural | 60 | Presencial |
| Universidad Pablo de Olavide | Sevilla | Máster | Máster Universitario en Arte, Museos y Gestión del Patrimonio Histórico | 60 | Semipresencial |
| Universidad de València | Valencia | Doctorado | Programa Oficial de Doctorado en Patrimonio Cultural: Identificación, Análisis y Gestión | - | Presencial |
| Universitat Oberta de Catalunya (UOC) con el Museu Nacional d'Art de Catalunya | - | Otros (especialización) | Estrategia Digital en Organizaciones Culturales | 15 | A distancia |
| Universitat Oberta de Catalunya (UOC) interuniversitario con la Universitat de Girona (UdG) | - | Otros (especialización) | Diseño Proyectos Culturales | 10 | A distancia |
| Universitat Oberta de Catalunya (UOC) interuniversitario con la Universitat de Girona (UdG) | - | Otros (Diploma de Posgrado) | Políticas Culturales | 30 | A distancia |
| Universitat Oberta de Catalunya (UOC) interuniversitario con la Universitat de Girona (UdG) | - | Otros (Diploma de Posgrado) | Industrias Culturales | 30 | A distancia |

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Programas universitarios españoles en Gestión Cultural analizados por grado académico

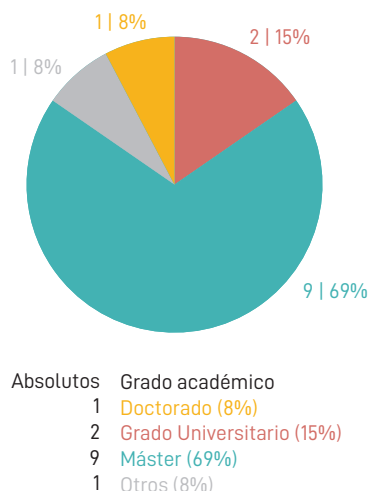
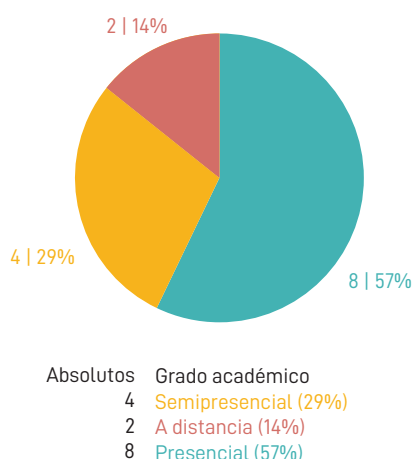


Figura 15. Programas universitarios españoles en Gestión Cultural analizados por modalidad¹⁰

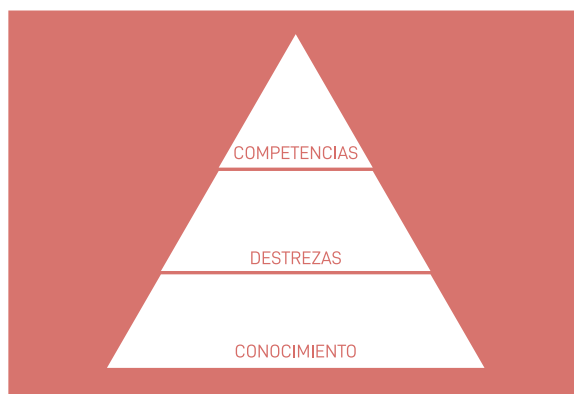


las mismas permite reconocer los tres niveles de "saberes" establecidos por el European Qualifications Framework (EQF)¹¹ y recogidas también por el Marco Español de Cualificaciones (MECU)¹²:

- Conocimiento (*Knowledge*): resultado de la asimilación de información a través del aprendizaje; acervo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o estudio concreto; en el EQF, los conocimientos se describen como teóricos o fácticos.

- Destreza (*Skills*): habilidad para aplicar conocimientos y utilizar técnicas a fin de completar tareas y resolver problemas; en el EQF, las destrezas se definen como cognitivas (fundadas en el uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y prácticas (fundadas en la destreza manual y en el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos).

- Competencia (*Responsibility and Autonomy*): demostrada capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal; en el EQF, la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía.



2.1. Análisis de competencias específicas

Los programas anteriores indican una serie de competencias específicas que los estudiantes habrían desarrollado al finalizar sus estudios. La observación de

¹⁰ Este cálculo se ha realizado para un total de 14 programas (en lugar de 13), considerando dos veces el Grado de la Universidad de Huelva, para el que en su página web se indica "Presencial/ Semipresencial".

¹¹ European Commission. "The European Qualifications Framework: supporting learning, work and cross-border mobility". EC, 2018. Disponible en línea en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pubId=8071&langId=en&catId=738&furtherPubs=yes&>

¹² Véase el glosario del MECU en: <https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/mecu/preguntas-frecuentes-glosario.html>

En los programas mapeados, algunas de las competencias específicas se enmarcarían en la categoría de conocimiento. En primer lugar, las competencias que tienen que ver con el **conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea**. Encontramos, en esta primera categoría, competencias amplias ("Conocimiento de las grandes corrientes artísticas y literarias de la humanidad"¹³) y otras que se focalizan de forma más específica en determinados períodos históricos ("Conocimiento e interpretación de la cultura y el pensamiento de Grecia y Roma") o que precisan las disciplinas o formas de expresión artística ("Conocimiento de la producción cultural actual: cine, danza, teatro, música, artes emergentes"). En líneas generales, se trata de un grupo de competencias que se ocupa de los "grandes temas de las artes" (grandes corrientes artísticas, grandes producciones...), pero en ningún caso se especifica el conocimiento de la cultura o las expresiones artísticas locales.

En segundo lugar, los programas mapeados conceden una importancia llamativamente menor a otro tipo de conocimientos: el **conocimiento socio-histórico** pasado y actual en general (no específico de las artes y la cultura). De hecho, solo dos de los programas hacen referencia a este tipo de competencias ("Conocimiento de la estructura diacrónica general del pasado"; "Conocimiento, comprensión e interpretación de la realidad social, política y cultural del mundo contemporáneo", y "Conocimiento de la estructura diacrónica general del pasado y del mundo actual"). Ello se explica, probablemente, por la "transmutación" en programas de Gestión Cultural que, a raíz del Proceso de Bolonia, sufrieron muchos de los antiguos programas de Humanidades, Literatura, Historia, Historia del Arte, etc., en muchos casos sin

que ello significase una actualización de los conocimientos y una revisión integral de los currículos para transformarlos en verdaderos programas de Gestión Cultural. No obstante, si bien no tan relevantes en términos cuantitativos, se ha considerado interesante crear este subgrupo de competencias porque presentan una especificidad propia y son consideradas prioritarias por algunos de los programas educativos analizados.

Los futuros gestores culturales, según se desprende de las competencias específicas que estos programas afirman desarrollar en los estudiantes, deben poseer conocimientos en materia de **políticas, legislación, economía y sector empresarial**. El conocimiento del marco jurídico es, sin duda, especialmente destacado dentro de este grupo, con numerosas competencias específicas haciendo referencia a ello ("Poseer los conocimientos básicos de las herramientas jurídicas y de la legislación nacional e internacional sobre bienes culturales y naturales"; "Conocimiento de normativa sobre patrimonio cultural"; "Conocimiento de los elementos básicos de legislación en el ámbito de la cultura"; "Conocimiento del marco jurídico, tanto público como privado, en que se desenvuelven las diferentes actividades culturales y valorar su influencia en la creación y desarrollo de proyectos culturales"; "Conocer la legislación aplicable en el ámbito de la gestión cultural", y "Conocimiento de los elementos básicos de legislación en el ámbito de la cultura"). Como se observa en estos ejemplos, existen matices en los diferentes programas: unos ponen el énfasis en el nivel de la legislación a conocer (nacional e internacional), otros en ámbitos temáticos específicos regulados por dichas normativas (ej.: patrimonio cultural), etc. Otro gran subgrupo dentro de este grupo de competencias incluye

¹³ Se mencionan en cada caso algunas de las competencias identificadas, a modo de ejemplo, no todas ellas, por una cuestión de espacio y por evitar la repetición excesiva, puesto que el grado de coincidencia en muchos casos es alto.

a aquellas relacionadas con la cultura como sector económico-empresarial y profesional ("Conocimientos del sector profesional y empresarial de la cultura y de las redes profesionales de la gestión cultural"; "Conocer el valor social, económico y empresarial de la cultura y las políticas culturales"; "Conocimientos básicos de economía y política económica en relación con el sector de la cultura", y "Conocimiento del sector profesional y empresarial de la cultura, así como de las redes profesionales de la gestión cultural"). Finalmente, uno solo de los programas identificados –el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba– hace referencia a la "industria cultural" y a la "industria creativa" (empleando estos términos) en la descripción de sus competencias específicas ("Conocimiento de los mercados culturales y la industria cultural (artes escénicas, música, artes plásticas y audiovisuales, cine, literatura y artes emergentes" y "Conocer la industria creativa, los derechos de propiedad y su lógica económica"). Ello resulta llamativo, sobre todo teniendo en cuenta que, entre los programas mapeados, se encuentra el Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas de la Universidad de Alcalá en colaboración con el Museo Thyssen-Bornemisza. No obstante, cabe señalar que las industrias culturales y creativas (ICCs) sí aparecen mencionadas en otros campos de la descripción de algunos de estos programas (objetivos, salidas profesionales, etc.). Podría argumentarse que ello denota un intento por introducir este concepto de las ICCs, ampliamente difundido a nivel europeo y ciertamente *comercializable*; nuevamente sin que ello suponga una profundización y una revisión significativa del contenido de los programas académicos.

Otro grupo de competencias, no especialmente significativas en términos numéricos –solo tres programas de los analizados se ocupan de ellas–, pero que

merecen ser reseñadas por su especificidad, son las que hacen referencia a **las relaciones internacionales y la cooperación**. En cierto modo puede considerarse un subgrupo de las anteriores, puesto que involucran el conocimiento de las políticas culturales ("Conocimiento básico de relaciones internacionales"; "Dominar las características de los proyectos de cultura y cooperación, así como las políticas españolas de cooperación en el sector cultural, y "Manejar un conocimiento actualizado de las políticas culturales y del mercado cultural iberoamericano"). También se relacionan con el conocimiento del contexto socio-histórico previamente mencionado ("Conocimiento básico de sociedades y comunidades en vías de desarrollo").

A continuación, encontramos un grupo de competencias que tienen que ver con el **diálogo y la mediación intercultural** y que atraviesan la clasificación conocimiento - destreza - competencia. Así, por ejemplo, se incluyen en este grupo competencias que tienen que ver con la asimilación de conocimientos ("Conocimiento del pluralismo cultural y de las técnicas de mediación intercultural" o "Conocimiento de las técnicas y herramientas para la dinamización sociocultural e innovación en el sector de la cultura"), otras que van un paso más allá, hacia la aplicación de dichos conocimiento y aproximándose por tanto a las destrezas en el sentido del EQF ("Capacidad para desarrollar proyectos y resolver los problemas prácticos de la producción y de la mediación cultural" o "Utilizar las técnicas y herramientas para la negociación en el ámbito de la cultura"), y, finalmente, otras que podrían considerarse competencias –nuevamente, tal y como se entienden estas en el EQF– en la medida en que implican la aplicación de lo anterior a situaciones de trabajo o estudio ("Diseñar proyectos y prácticas de gestión cultural atendiendo a la diversidad sociocultural y a la gestión estratégica").

Descendemos un nivel de concreción, dando un paso de los conocimientos a las destrezas y competencias, para centrarnos en el que es probablemente el grupo de competencias específicas al que los programas universitarios españoles de gestión cultural conceden un mayor peso: las **administrativas y de gestión**. Se incluyen en este grupo las competencias específicamente relacionadas con la gestión de proyectos y equipamientos culturales ("Capacidad para diseñar diversos tipos de proyectos relacionados con la producción y gestión de bienes y servicios culturales utilizando para ello el conocimiento práctico y las habilidades aprendidas en la titulación"; "Ser capaz de desarrollar un proyecto empresarial en el ámbito de la gestión de la cultura combinando los dos niveles que componen el análisis del hecho artístico –lo real y lo ideal–"; "Saber estructurar un plan estratégico para una organización o institución cultural"; "Gestión de equipamientos culturales", y "Conocimiento de la gestión de equipamientos culturales. Diseño, producción y comercialización de productos, proyectos y actividades culturales"), pero también otras cuestiones más específicas como el diseño y la gestión contable ("Capacidad para gestionar los recursos financieros y la viabilidad empresarial de los proyectos culturales"; Elaboración de presupuestos y diseño de sistemas de contabilidad de gestión"; "Ser capaz de usar las principales herramientas informáticas, elaborar presupuestos y diseñar sistemas de contabilidad de gestión"; "Saber elaborar un presupuesto en el ámbito de la gestión cultural", y "Abordar el proyecto cultural desde un enfoque de programación y control económico y financiero, y será capaz de identificar la secuenciación de actividades del proyecto con la consideración del tiempo y los costes") o la gestión de recursos humanos ("Desarrollo de la capacidad creativa de empresas y entidades culturales, así como obtención de conocimientos sobre cómo

organizar recursos humanos y materiales para la búsqueda de una finalidad conjunta de carácter cultural", y "Saber dirigir equipos humanos multidisciplinares que trabajen en el desarrollo de proyectos de gestión cultural"). Además de las anteriores, dentro de las competencias administrativas y de gestión, otro subgrupo muy relevante es el de las competencias dirigidas al marketing y la comercialización de productos ("Diseño, producción y comercialización de productos, proyectos y actividades culturales"; "Conocimientos básicos de marketing"; "Diseño y desarrollo de planes de comercialización de bienes y servicios culturales, así como programas de comunicación y lanzamiento de proyectos o instituciones culturales", y "Conocer la influencia de los estudios de mercado para el desarrollo de productos y servicios culturales, y podrá aplicar los resultados de aquellos a la toma de decisiones críticas en el planeamiento y desarrollo de un producto o servicio cultural").

Otra de estas categorías "prácticas" (que se mueven entre las destrezas y las competencias, siempre según los conceptos que maneja el EQF) incluye las competencias específicas relacionadas con la comunicación. Estas competencias hacen referencia a la comunicación tanto interna como externa ("Definir y gestionar las herramientas de comunicación interna y externa de una organización"), al diseño y dirección de campañas de marketing y comunicación ("Saber diseñar y dirigir campañas de marketing y comunicación aplicables a la actividad de la gestión cultural"), a la evaluación de estas estrategias de comunicación ("Capacidad de seguimiento y evaluación de la estrategia de comunicación y difusión"), y a la difusión específica de eventos culturales ("Saber difundir eventos en diversos campos de la gestión cultural" y "Capacidad para desarrollar estrategias orientadas a comunicar y difundir eventos culturales"). Este grupo de competencias

no es igualmente relevante en todos los programas, puesto que solo cinco de entre los analizados hacen referencia a cuestiones relativas a la comunicación y, de las nueve competencias específicas de este ámbito identificadas, cuatro son propuestas por un mismo programa (el Máster Universitario en Gestión Cultural y de Industrias Creativas de la Universidad de Alcalá en colaboración con el Museo Thyssen-Bornemisza). Resulta llamativa la ausencia de cualquier referencia a la digitalización o la comunicación en el ámbito digital.

Finalmente, los programas universitarios en Gestión Cultural otorgan gran relevancia a las competencias relacionadas con **la investigación y la identificación de tendencias**. Estas competencias tienen que ver, por ejemplo, con técnicas y métodos de investigación aplicados al ámbito específico de la gestión cultural ("Conocimientos básicos de estadística, diseño de encuestas y técnicas de muestreo aplicados a la gestión cultural", "Dominar la concepción y creación de métodos de trabajo profesionales de la historia del arte en aspectos de gestión cultural y metodologías de la investigación: ficha de inventario, ficha de catálogo, dossier documental, informe de valoración, tasación"; "Utilizar herramientas y técnicas de investigación en Ciencias Sociales en el estudio de las estructuras, fenómenos y comportamientos de los diferentes formatos y agentes relacionados con la producción, gestión y promoción de la cultura", "Utilizar y adaptar modelos teóricos y aplicados e instrumentos y técnicas para analizar la realidad (...)"; "Capacidad para diseñar un proyecto de investigación en el ámbito de la economía y gestión cultural, decidir sobre la metodología más adecuada para afrontar el estudio, ejecutarlo de forma autónoma o en grupo, y defenderlo de forma clara y sintética", y "Aplicar la herramienta metodológica de análisis de situación/diagnóstico como base del proceso de creación de los proyectos culturales, y

utilizar la investigación y el conocimiento con efectividad: el examen y organización de datos, la síntesis y el análisis con vistas a abstraer significados de la información y ser capaz de compartir este conocimiento"). Otro subgrupo cuantitativamente importante tiene que ver con la evaluación (de eventos, proyectos, políticas, etc.) en el ámbito de la gestión cultural ("Adquisición de destrezas en el manejo de indicadores culturales, confección de bases de datos, así como su tratamiento e interpretación estadística"; "Saber evaluar eventos en diversos campos de la gestión cultural"; "Comparar y evaluar prácticas de gestión cultural para proponer mejoras", y "Saber analizar de manera crítica los diferentes aspectos sociales de una política cultural"). Por último, un subgrupo de competencias señala la importancia para el profesional de la gestión cultural de analizar la realidad para identificar tendencias y desarrollar un pensamiento prospectivo ("Analizar el comportamiento de las personas en los contextos sociales, organizacionales, grupales e interpersonales de la gestión cultural, para evaluar o pronosticar sus efectos sobre el producto y el consumo cultural"; "Identificar y analizar nuevas tendencias de gestión y prácticas culturales que favorezcan el desarrollo de determinados productos culturales", y "Analizar la situación actual y potencial de las principales industrias culturales, prestando una especial atención a la realidad española y a los mercados internacionales más relevantes siendo capaz de poder elaborar análisis prospectivos sobre el sector").

Figura 16. Grupos de competencias específicas de los programas universitarios españoles en Gestión Cultural analizados



Los porcentajes que se muestran para cada uno de los temas resultan de la suma del total de competencias relativas a dicha área temática para el total de los programas analizados. Sin embargo, la distribución puede ser muy diferente para un programa en concreto, puesto que cada uno de ellos pone el foco en diferentes cuestiones. Ello responde probablemente a la tradición de la universidad en la que

se imparte o al programa del que deriva, si lo hay. Cabe esperar, por ejemplo, que un grado en gestión cultural que tiene su antecedente en la fusión de diferentes programas del ámbito de las humanidades, ponga el foco en cuestiones relacionadas con el conocimiento de las artes y la cultura, mientras que las competencias relacionadas con la gestión en su sentido más técnico tendrán un mayor peso en programas impartidos desde facultades de empresariales o con orientación a los negocios. En cualquier caso, estos porcentajes deben tomarse como una aproximación, puesto que algunas competencias podrían enmarcarse simultáneamente en dos o más de estos grandes ámbitos temáticos.

2.2. Competencias relacionadas con la territorialidad, la digitalización o la cuestión de género

Como ya se ha apuntado en algún punto previo del análisis, dimensiones como la territorialidad, la digitalización o la cuestión de género están por lo general ausentes del listado de competencias específicas que ofrecen los programas universitarios españoles de gestión cultural. En este apartado nos centramos en las pocas competencias que, si bien podrían incluirse en alguno de los grupos presentados en la sección anterior, hemos preferido destacar por su conexión, más o menos directa, con alguna de estas cuestiones.

Son tres los programas que hacen alguna alusión al territorio: el Grado en Gestión Cultural de la Universidad de Córdoba, el Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural de la Universidad de Valladolid y el Máster Universitario en

Gestión y Liderazgo en Proyectos Culturales de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

El primero de ellos, el grado de la Universidad de Córdoba hace referencia a esta cuestión en dos de sus competencias específicas, poniendo el foco en el desarrollo y la cooperación territoriales: "Conocimiento del espacio y territorio y gestión de recursos para el desarrollo local y territorial" y "Conocimiento de los programas y herramientas para la cooperación territorial, institucional y empresarial". El máster ofrecido por la Universidad de Valladolid, por su parte, destaca la necesidad de conocer los recursos y sectores culturales de ámbito regional y autonómico: "Conocimiento e interpretación de los principales recursos culturales, en especial los de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, tanto físicos como intangibles, identificar su valor artístico y analizar sus implicaciones en el territorio y el medio urbano" y "Conocimiento de los distintos sectores culturales (patrimoniales, artísticos y creativos), en especial los que pertenecen al ámbito regional (...)". Finalmente, la referencia del máster de la Universidad Rey Juan Carlos es más sutil, puesto que únicamente apunta a la necesidad de manejar distintos "niveles de complejidad territorial"; concretamente, la redacción de la competencia es la siguiente: "Manejar las principales herramientas para la gestión de proyectos culturales según su especificidad sectorial o niveles de complejidad territorial, siendo capaz de adaptar este conocimiento a realidades cambiantes, desempeñándose con efectividad en una variedad de roles dentro del organigrama de su organización, incluyendo roles de liderazgo".

Respecto a la digitalización, únicamente el máster de la Universidad Rey Juan Carlos, de entre todos los programas relacionados, menciona como competencia específica "Adquirir un conocimiento

actualizado sobre la relación entre los productos culturales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, su relevancia para la creación y dirección de un proyecto cultural, así como para la valorización, posicionamiento y distribución de un producto o servicio cultural". La referencia a las TIC podría considerarse una referencia indirecta a la digitalización. La cuestión digital tampoco es mencionada en otros campos (como las competencias básicas o los objetivos), con la excepción del Máster Universitario en Gestión Cultural de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en colaboración con la Universitat de Girona (UdG), que menciona entre sus objetivos "Consolidar y aumentar la habilidad para trabajar en red y en un mundo digital, así como la capacidad de adaptarse a entornos nuevos".

La perspectiva de género no aparece, ni como competencia específica (por ejemplo, una competencia sobre el conocimiento de la teoría feminista en los grupos de competencias de carácter más teórico), ni como cuestión que pudiera ser transversal a distintas competencias (por ejemplo, explicitando la perspectiva de género a la hora de abordar las "grandes producciones culturales" de la historia, a través del reconocimiento explícito de la contribución históricamente velada de las mujeres a la historia artístico-cultural a nivel global).

Cabe destacar que estos aspectos tampoco son centrales en la descripción de la ocupación denominada "gestor cultural/ gestora cultural" que ofrece la clasificación europea ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*)¹⁴.

¹⁴ Puede consultarse la ficha de esta ocupación en: <https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation?uri=http%3A%2F%2Fdata.europa.eu%2Fesco%2Foccupation%2F35bedc78-1c15-4db7-9c6d-c55e9b5c7b54&conceptLanguage=es&full=true>

Según la clasificación europea ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*), las *essential skills and competences* de la ocupación denominada "gestor cultural/ gestora cultural" son las siguientes: comunicarse en inglés a un nivel de usuario competente, contratar al personal artístico, coordinar el programa de un espacio dedicado a las actividades culturales, coordinar la producción artística, coordinar las actividades operacionales, formular una política de programación artística, mantenerse informado de las novedades en un sector determinado, negociar producciones artísticas, programar producciones artísticas, promover eventos, seleccionar producciones artísticas y supervisar los fondos destinados a la programación. Estas son todas ellas competencias de carácter eminentemente práctico y con las parece lógico pensar que cualquier gestor/a cultural a priori tendría que lidiar en algún momento de su vida profesional (al menos con parte de ellas).

2.3.

A modo de conclusión

El perfil del gestor cultural que emerge del análisis de las competencias específicas de los programas universitarios españoles en Gestión Cultural es un perfil eminentemente de gestión, valga la redundancia. Esta gestión, además, está fuertemente centrada en la dimensión económica de la actividad cultural, como la gestión de presupuestos, la captación de financiación, la comercialización de productos o la viabilidad del proyecto cultural como negocio.

Especialmente importante es también el conocimiento –en línea con el carácter tradicionalmente teórico de la universidad española–, del contexto social y de la historia en términos generales pero, sobre todo, de las artes y la cultura, a lo largo de la historia y en la actualidad. En el mismo nivel de importancia podríamos situar a las competencias relativas al conocimiento sobre las políticas, la legislación, la economía y el sector empresarial.

Otros grupos de competencias relevantes –aunque en menor medida, a juzgar por el número de competencias que agrupan– están relacionados con las relaciones internacionales y la cooperación, el diálogo y la mediación intercultural, y la comunicación.

Finalmente, las competencias de investigación e identificación de tendencias ocupan también un lugar muy destacado. Si bien se podría argumentar que el valor de estas competencias para las personas que se dedican a la gestión cultural es indiscutible, cabe pensar que el peso que le otorgan los programas de educación superior puede estar relacionado con las características propias del medio universitario, en el que la investigación y la producción de conocimiento científico-académico ocupan un lugar central.

Destacan las pocas referencias a cuestiones locales y digitales, así como

la total ausencia de cualquier intento por desarrollar una sensibilidad o perspectiva de género.

De todo lo anterior se desprende un perfil relativamente tradicional y poco preparado para manejar o adaptarse a las especificidades de los múltiples ámbitos en los que se desarrolla la actividad del gestor cultural en la actualidad; en particular, a las del ámbito local / municipal. Cabe recordar, en este punto, que los programas de Gestión Cultural en España derivan en muchos casos de programas ya existentes de Literatura, Historia, Historia del Arte, etc., pero que en la mayoría de ellos no se realizó una revisión importante de las programaciones, conocimientos y competencias a la hora de reconvertir unos programas en otros. Ello explicaría, como se ha mencionado previamente, la distribución y el enfoque de las competencias que estos programas afirman cubrir.

Con el mapeo como punto de partida y a partir de la información recabada mediante la encuesta, las entrevistas y el grupo focal, se ha realizado un análisis que se centra en dos aspectos: las especificidades del perfil del gestor o gestora cultural municipal y las competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo. A dicho análisis se dedican las siguientes secciones de este informe.

3.

ESPECIFICIDADES DEL PERFIL DEL GESTOR O GESTORA CULTURAL MUNICIPAL

En este apartado se revisan las especificidades del perfil del gestor o gestora cultural en el ámbito municipal señaladas por los expertos y expertas que participaron en las entrevistas y en el grupo focal. Cabe destacar el grado de coincidencia entre los y las participantes; si bien esto es esperable en una dinámica de grupo focal, en la que se tiende a alcanzar consensos, las principales ideas que emergieron de esta discusión conjunta encuentran también su reflejo en las entrevistas, lo cual otorga solidez a los hallazgos que aquí se exponen.

Si bien puede encontrarse cierto solapamiento entre algunas de las especificidades que aquí se detallan, el criterio para singularizarlas ha sido la entidad de las que se dota a estas ideas en el discurso de los expertos y expertas. En cualquier caso, se presentan aquí siguiendo un orden que permite enlazar aquellas ideas que se consideran estrechamente vinculadas.

3.1.
LO TERRITORIAL

3.2.
CONOCIMIENTO
Y RELACIÓN
CON OTROS
AGENTES

3.3.
MEDIACIÓN

3.4.
UNA RELACIÓN
AMBIVALENTE
CON LA
POLÍTICA

3.5.
CONOCIMIENTO
DE LOS
PROCESOS Y LA
ADMINISTRACIÓN
MUNICIPAL

3.6.
LA VERSATILIDAD

3.7.
INDEFINICIÓN DE
FUNCIONES

3.8.
VOCACIÓN Y
RESPONSABILIDAD
PEDAGÓGICA

3.1. LO TERRITORIAL

El gestor o gestora cultural municipal tiene un amplio conocimiento del territorio, que es su ámbito inmediato de trabajo, tanto en su vertiente geográfica como en su acepción de comunidad de personas. En ese sentido hay quien señala que las funciones de mediación, intermediación y transformación (véase más adelante) lo son en la dimensión territorial. El gestor o gestora es en gran medida un dinamizador del territorio. Una de las consecuencias de lo territorial es la cercanía a la ciudadanía que sienten los y las profesionales de la gestión municipal.

3.2. CONOCIMIENTO Y RELACIÓN CON OTROS AGENTES

En relación con lo anterior, el papel de los y las profesionales de la gestión cultural en el ámbito municipal como articuladores de redes es considerado fundamental por las personas expertas. Los gestores y gestoras culturales municipales conocen a los diferentes agentes que operan en el territorio y deben ser capaces de establecer y mantener buenas relaciones con estos agentes.

En palabras de María José Quero –si bien esto podría entenderse como una especificidad o como una competencia necesaria (las cuales se repasan en el próximo apartado)–, el gestor o gestora cultural es (o debe ser) "capaz de generar ecosistemas, involucrar a gente, un perfil más de gestión y gestión de redes, involucración de actores (...). Modelos *crowd*, no solo *crowdfunding*, sino [también] *crowdsurfing*, modelos como Patreon (...) artistas que están buscando otras formas de generar modelos de negocio sostenible"¹⁵.



Yo creo que [los gestores y gestoras culturales municipales] son las personas que sirven para todo. A lo mejor precisamente por esa cuestión es por lo que cuesta tanto trabajo que se valore o que se sitúe en el lugar que le corresponde al gestor o gestora cultural. Para mí, es una pieza fundamental porque de la buena gestión de la cultura emana también el significado de esta política pública y de esa atención pública que se hace en los ayuntamientos. Para mí son personas polivalentes, que pueden interactuar con cualquiera, pero que desafortunadamente no están situadas donde corresponde.

Teresa Muela, entrevista, mayo de 2019.

¹⁵ Las citas literales corresponden a las entrevistas realizadas en mayo de 2019 o al grupo focal de expertos celebrado en junio de ese mismo año, según se indica en cada caso (con el nombre de la persona entrevistada en el primer caso o señalando que se trata de una conclusión extraída del relato del grupo focal en el segundo).



Yo creo que lo más específico del trabajo de gestión cultural en el ámbito municipal es el territorio. En ese sentido el gestor o gestora tiene que conocer bien el territorio: la gente, los agentes y la infraestructura. Porque la gestión cultural municipal está muy pegada a la gente, al territorio, no es como a nivel autonómico, estatal o ni siquiera a nivel de una diputación. El agente municipal está muy pegado.

Luis Ben, entrevista, mayo de 2019.

3.3. MEDIACIÓN

Profundizando en la visión del gestor o gestora cultural como nodo que conecta diferentes actores, los expertos y expertas consultados consideran que los y las profesionales municipales no solo "se relacionan con múltiples agentes: creadores y creadoras, políticos y políticas, públicos" (grupo focal), sino que además ejercen un papel mediador, que eleva el nivel de exigencia sobre los y las profesionales. En este sentido se afirma que "el gestor o gestora cultural se define por la gestión del disenso que necesita una gran capacidad de interlocución con los diferentes agentes que tratamos" (grupo focal). Los y las profesionales de la gestión cultural municipal deben saber gestionar la tensión entre los diferentes agentes y protagonistas del hecho cultural en el territorio (se llega a hablar de administración de egos, arriba y abajo, políticos y políticas, artistas, públicos). Esta función supone una gran capacidad comunicativa y la conciencia de ser la correa de transmisión entre las personas dedicadas a la creación y la ciudadanía.

Igualmente, la intermediación supone la generación de procesos de participación y de creación. La mediación en los y las gestoras municipales es también leída en términos de facilitación de políticas públicas y de generación de dinámicas de creación y consumo cultural. Esto, nuevamente, se relaciona con la generación de ecosistemas mencionada en el punto anterior, así como con la necesidad de "co-crear valor" con los diferentes agentes, algo a lo que también apuntaba María José Quero.

3.4. UNA RELACIÓN AMBIVALENTE CON LA POLÍTICA

En este entramado de relaciones, los y las gestoras culturales municipales, quizás por un contacto muy directo con los y las responsables políticos, mantienen una relación confusa y ambivalente con la política. En el grupo focal se puso de manifiesto que "hay quejas permanentes desde el gestor o gestora hacia los y las responsables de concejalías y alcaldías. Hay quien habla de intrusismo, de políticos que interfieren en el trabajo técnico y de gestión, incluso se señala al ego de los políticos. Se afirma asimismo que la incertidumbre ante el cambio político es mayor que en otras áreas municipales".

3.5. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

También es específico del profesional de la gestión cultural en el ámbito municipal el amplio conocimiento de la organización de la administración local. Como señalaba Luis Ben, "tiene que saber qué es un ayuntamiento, desde el despacho del alcalde [o alcaldesa] hasta los servicios sociales, culturales y de todo tipo. Básicamente, yo lo resumiría en la palabra *territorio*, todo lo que comporta territorio para la gestión cultural". Así, al conocimiento del territorio (en su dimensión geográfica y de la ciudadanía) y de los actores que en él operan, se suma el conocimiento de cuestiones como el marco jurídico: "Desde las leyes a nivel de municipio que les pueden afectar (...) digamos marcos, unas leyes de régimen local. Aunque luego cada municipio puede tener, (...) a lo mejor, una normativa específica para que marque horarios, eventos al aire libre, actividades con público infantil... Todo esto hay que conocerlo" (Gemma Carbó). Esto no solo afectaría a los gestores públicos sino también, en menor medida, a las gestoras y los gestores privados y del Tercer Sector.

3.6. LA VERSATILIDAD

Se considera la versatilidad como una especificidad esencial en lo municipal. En el grupo focal se destacó que esta función tiene una vertiente negativa puesto que los gestores y gestoras culturales son en ocasiones considerados "apagafuegos", resolutivos de lo inmediato, a veces "chicos para todo". Esta versatilidad también viene originada por una indefinición del rol del gestor o gestora cultural –que se desarrolla un poco más en el próximo punto–, a diferencia de otros gestores y gestoras municipales, cuyos roles están mucho más definidos. La indefinición del perfil del personal de gestión cultural ha promovido una mal entendida versatilidad en numerosos ayuntamientos.

Esta idea también encuentra eco en las ideas de las personas expertas entrevistadas, que consideran que ello provoca, además, una falta de reconocimiento: "habría que poner en valor esa figura en el organigrama municipal para que realmente la calidad y la excelencia que se persigue en cada una de las actuaciones municipales fuese la que de verdad le corresponde" (Teresa Muela).

Desde una perspectiva más positiva la versatilidad se traduce en una multiplicidad de frentes y/o áreas a las que debe enfrentarse el gestor o gestora municipal como diferentes sectores de la cultura, gestión de espacios, gestión de áreas colindantes como juventud, educación, turismo, etc. Igualmente, la versatilidad se puede interpretar como diversidad en la gestión de sectores, como pluridisciplinariedad.



Cuanto más actores involucremos en la gestión cultural, más probabilidades de éxito tenemos en la organización de cualquier cosa. (...) [es necesario desarrollar un] perfil de gestor innovador, capaz de generar ecosistemas.

María José Quero, entrevista, mayo de 2019.

3.7. INDEFINICIÓN DE FUNCIONES

La indefinición de las funciones y tareas de la figura del gestor o gestora cultural municipal planeó durante toda la sesión del grupo focal. Esta indefinición se ve igualmente como un impedimento para el trabajo en el que "hay que inventar para cubrir los huecos normativos" (grupo focal). Igualmente se señaló, en línea con esta indefinición que se traduce en indefensión profesional, que "se han visto mermada nuestras tareas de planificación y diseño, lo que a veces nos iguala al personal administrativo" (grupo focal). A veces aparecen funciones muy genéricas que es difícil de concretar como es el caso de la exigencia de creatividad e innovación.

Esto puede asociarse, asimismo, a la ausencia de una regulación clara, cuestión también señalada en el grupo focal. Los expertos y expertas consideran que la única regulación existente, de tipo administrativo, condiciona el trabajo del gestor o gestora cultural municipal de forma contundente. Se afirma que "las delegaciones no tienen marcadas las competencias de cultura como otros ámbitos" (grupo focal).

3.8. VOCACIÓN Y RESPONSABILIDAD PEDAGÓGICA

Una característica clara del gestor o gestora cultural municipal es su alta y fuerte vocación profesional, que a veces se une a un apego emocional con el territorio. En este sentido, participantes en el grupo focal afirmaron que "Somos [los y las gestoras culturales] muy vocacionales, muy entregados a nuestro trabajo", o que "existe una disponibilidad horaria y de ánimo mayor que otros gestores y gestoras públicos" (grupo focal). Por último, se recalca el carácter pedagógico del trabajo de gestión cultural. En este sentido lo educativo o pedagógico se siente como una responsabilidad de los y las profesionales.

4.

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL

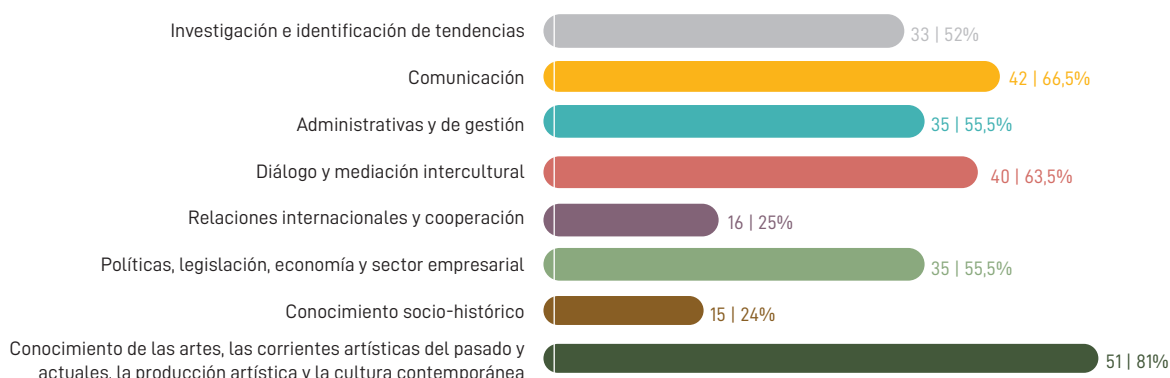
En este apartado se realiza una revisión de las competencias que profesionales y personas expertas consideran necesarias para desarrollar el trabajo propio del gestor o gestora cultural en el ámbito municipal. Para ello, se retoman las respuestas a las preguntas específicas sobre esta cuestión planteadas en las tres herramientas metodológicas empleadas –*encuesta, entrevistas y grupo focal*– y se realiza un análisis conjunto.

Para estructurar dicho análisis, se ha considerado conveniente retomar la clasificación de grandes áreas o grupo competenciales identificadas en la fase de mapeo de programas universitarios en gestión cultural. Estas áreas son: conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea; conocimiento socio-histórico; relaciones internacionales y cooperación; políticas, legislación, economía y sector empresarial; administración y gestión; diálogo y mediación intercultural; comunicación, e investigación e identificación de tendencias.

Cabe recordar que estos grandes grupos era una propuesta de clasificación de las competencias que los distintos programas formativos afirman desarrollar. Así, al revisar estas áreas competenciales poniendo el foco ahora en lo que se apunta como necesidades, es posible detectar posibles vacíos o gaps entre lo que se oferta desde el ámbito académico y lo que se necesita, en opinión de los propios profesionales y personas expertas, para un correcto desarrollo de la labor del gestor o gestora cultural municipal.

Algunas preguntas de la encuesta hacían referencia a esto último; repasamos en primer lugar las respuestas a estas preguntas. La figura 17 muestra las respuestas a una pregunta de la encuesta cuya formulación exacta fue: "En un mapeo de los programas universitarios relacionados con la gestión cultural ofertados en España, se han detectado las siguientes áreas competenciales, ¿cuáles consideras más importantes para el ejercicio de la profesión de gestor o gestora cultural?". Observamos que la mayoría de las personas encuestadas señalaron las siguientes áreas competenciales: conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea (51 personas, lo cual representa más de un 80% del total de los encuestados); comunicación (42 personas, cerca de un 67%), y diálogo y mediación intercultural (40 personas, algo más de un 63%). A poca distancia, otros grupos de competencias también fueron considerados importantes: políticas, legislación, economía y sector empresarial (35 personas, un 56%); administración y gestión (ídem, 35 personas, el 56%), e investigación e identificación de tendencias (33 personas, un 52%). Áreas como relaciones internacionales y cooperación (16 personas, un 25%) y conocimiento socio-histórico (15 personas, un 24%) son consideradas menos importantes por los y las profesionales encuestados, si bien los porcentajes tampoco son despreciables.

Figura 17. ¿Qué áreas competenciales consideras más importantes para el ejercicio de la profesión de gestor o gestora cultural?

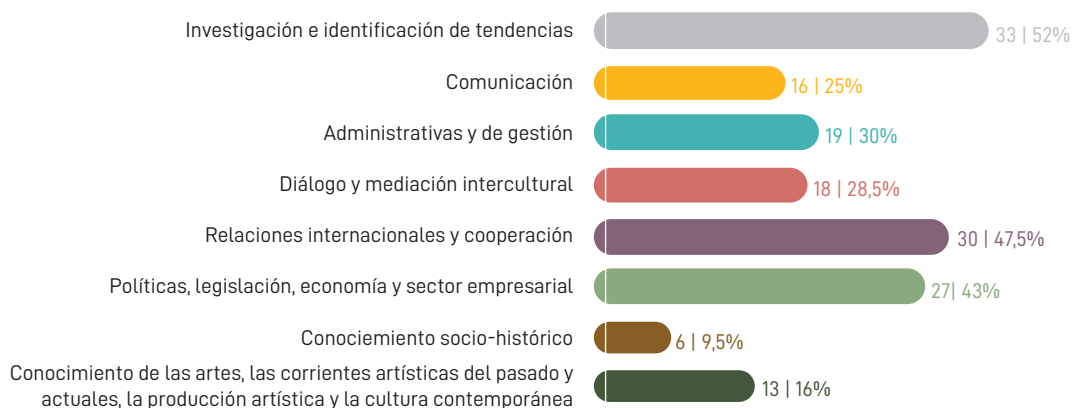


Nota: Esta pregunta, de opción múltiple, ofrecía la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

La lectura de lo anterior remite a una diferencia en lo que, en términos económicos, podríamos denominar la "oferta" (formativa) y la "demanda" (o identificación de competencias necesarias). Los grupos de competencias con mayor representación en los currículos de los programas universitarios mapeados son: administración y gestión (el 27% de las competencias mapeadas pueden incluirse en este grupo); investigación e identificación de tendencias (con también el 27%), y políticas, legislación, economía y sector empresarial (con un 15%). Sin embargo, las competencias relacionadas con la comunicación, por un lado, y con el diálogo y la mediación intercultural, por otro –las identificadas como importantes por un mayor número de personas encuestadas–, apenas representan el 10% y el 5%, respectivamente, de las competencias ofrecidas por los programas de Gestión Cultural españoles según el mapeo realizado en el marco de esta investigación.

En esta línea, una pregunta específica de la encuesta interrogó a los gestores y gestoras culturales acerca de las áreas competenciales que consideran que faltaron o fueron deficitarias en su formación (figura 18). Pese a que, de acuerdo con el mapeo realizado, las competencias relacionadas con la investigación e identificación de tendencias son de las más representadas en los programas formativos (con un 27%), estas son identificadas como deficitarias en la formación por 33 gestores y gestoras culturales (un 52% de las personas encuestadas). Ello podría deberse a que, pese a aparecer en los currículos, estas competencias no se desarrollan de forma efectiva, o no de la manera en que deberían ser desarrolladas para resultar de utilidad a los y las profesionales de la gestión cultural. Otras áreas competenciales que son consideradas deficitarias son: relaciones internacionales y cooperación (33 personas, un 47%) –aunque este grupo de competencias no es considerado importante por la mayoría de las personas encuestadas, probablemente debido a que su trabajo se centra más en el ámbito local– y políticas, legislación, economía y sector empresarial (27 personas, un 42%). Respecto a este último grupo de competencias, ocurre como con las relacionadas con la investigación e identificación de tendencias: pese a que, en teoría, ocupan un lugar no menor en los currículos –donde, según el mapeo realizado en el marco de esta investigación, representan el 15% del total de competencias desarrolladas–, un porcentaje significativo de profesionales de la gestión cultural (el mencionado 42%) considera que no se desarrollan lo suficiente.

Figura 18. ¿Qué áreas competenciales crees que faltaron o fueron deficitarias en tu formación como gestor o gestora cultural?



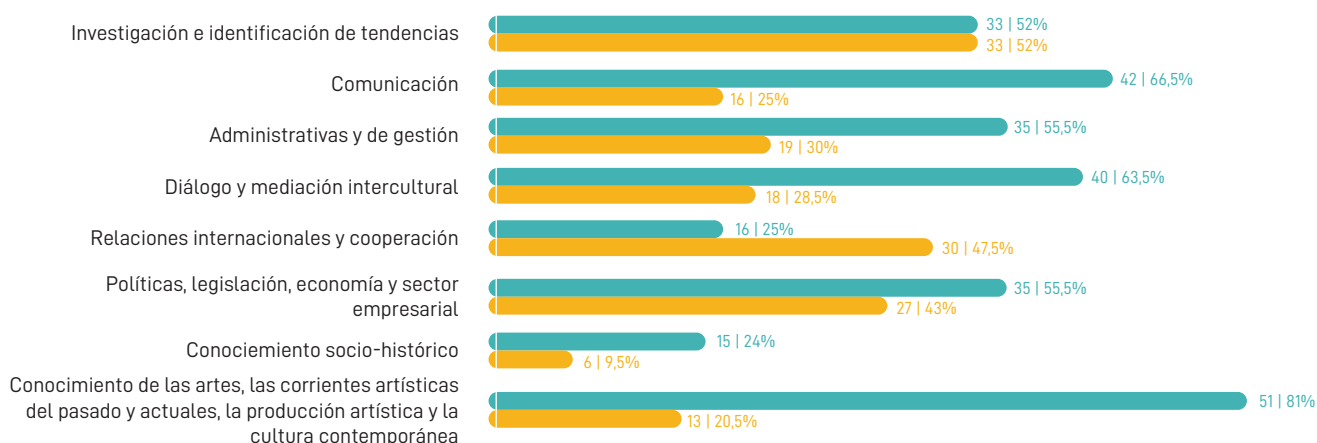
Nota: Esta pregunta, de opción múltiple, ofrecía la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

La figura 19 a continuación muestra el cruce entre estas dos preguntas: los grupos de competencias que las personas encuestadas consideran más importantes y las que creen que fueron deficitarias o faltantes en su formación. En líneas generales, podemos observar que las áreas competenciales que son consideradas importantes por un mayor número de personas encuestadas se encuentran lo suficientemente cubiertas o, dicho de otro modo, no son consideradas deficitarias por un número igualmente significativo de profesionales. Ello incluso en los casos en los que estas áreas competenciales gozan de poca representación en los currículos según nuestro mapeo. Ello no expresa necesariamente una contradicción, sino que puede interpretarse como una mayor o menor efectividad o adecuación al trabajo del gestor o gestora cultural del abordaje de dichas competencias en los programas formativos. Podemos señalar, a modo de ejemplo, las competencias vinculadas al diálogo y la mediación intercultural. Según el mapeo realizado, estas competencias representan apenas un 5% del total de competencias que los programas afirman desarrollar; no obstante, y pese a que el 63% de los y las profesionales encuestadas (40 personas) considera que este tipo de competencias son muy importantes, solo el 29% (18 personas) considera que la formación en estas competencias que recibió fue deficitaria. Ello podría deberse a que, pese a no jugar un papel tan central en los currículos, estas competencias son desarrolladas de manera efectiva para los y las profesionales. Otros múltiples factores –como por ejemplo la falta de formación previa en esta materia, que haría que los y las profesionales valoraran especialmente la formación recibida a este respecto en sus estudios de gestión cultural– podrían estar modulando estas respuestas, por lo que es difícil extraer una conclusión definitiva.

Figura 19. Áreas competenciales más importantes y áreas competenciales faltantes o deficitarias en la formación como gestor o gestora cultural

En un mapeo de los programas universitarios relacionados con la gestión cultural ofertados en España, se han detectado las siguientes áreas competenciales, ¿cuáles consideras más importantes para el ejercicio de la profesión de gestor cultural?

De entre las áreas de conocimiento anteriores, ¿cuál(es) crees que faltaron o fueron deficitarias en tu formación como gestor cultural?



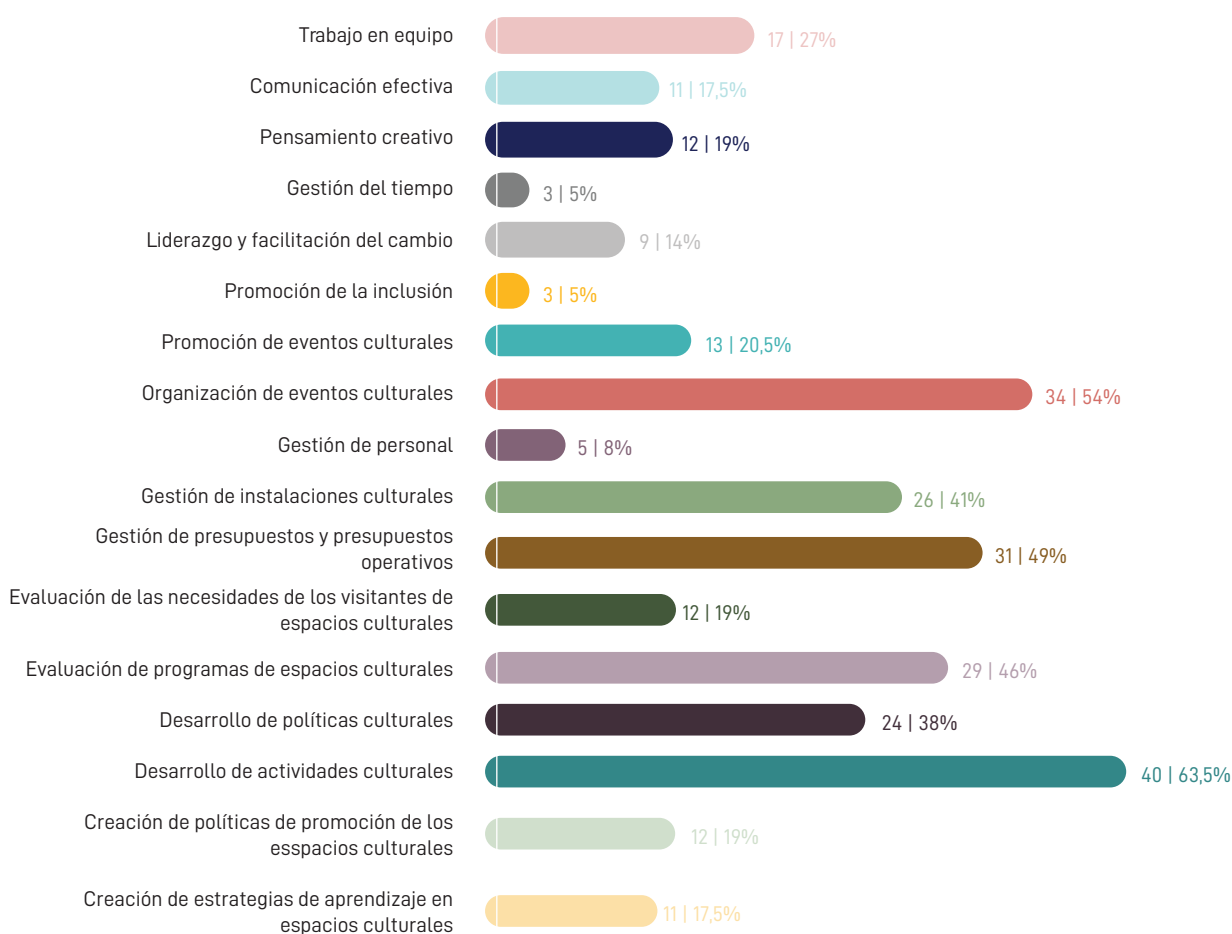
Nota: Estas preguntas, de opción múltiple, ofrecían la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

Cuando la pregunta desciende del nivel de las áreas o grupos de competencias a competencias específicas (figura 20), la significativa representación de todas las opciones de respuesta responde probablemente a la multiplicidad de tareas que el gestor o gestora cultural debe realizar¹⁶. Una gran mayoría de las personas encuestadas (40, el 63%) señaló la capacidad de desarrollar actividades culturales como una competencia fundamental para la gestión cultural en el ámbito municipal. A esta le siguen la organización de eventos culturales (34 personas, el 54%) y la gestión de presupuestos y presupuestos operativos (31 personas, el 49%). Competencias todas ellas estrechamente ligadas a la gestión en sentido estricto.

Resulta llamativa la relativamente poca importancia que las personas encuestadas conceden al grupo de competencias transferibles o *transferable competences*: liderazgo y facilitación del cambio; gestión del tiempo; pensamiento creativo; comunicación efectiva y trabajo en equipo, ninguna de ellas señalada como fundamental por más del 27% de los y las participantes en la encuesta.

¹⁶ Cabe recordar en este punto que las opciones de respuesta a esta pregunta se plantearon combinando las listadas por ESCO para el perfil del gestor o gestora cultural con otras como las llamadas *transferable competences* que, si bien no son específicas de este perfil profesional, también son importantes para el desarrollo de su labor, como apuntaron los expertos y expertas en las encuestas y el grupo focal para algunas de ellas.

Figura 20. Competencias fundamentales para la profesión del gestor o gestora cultural municipal

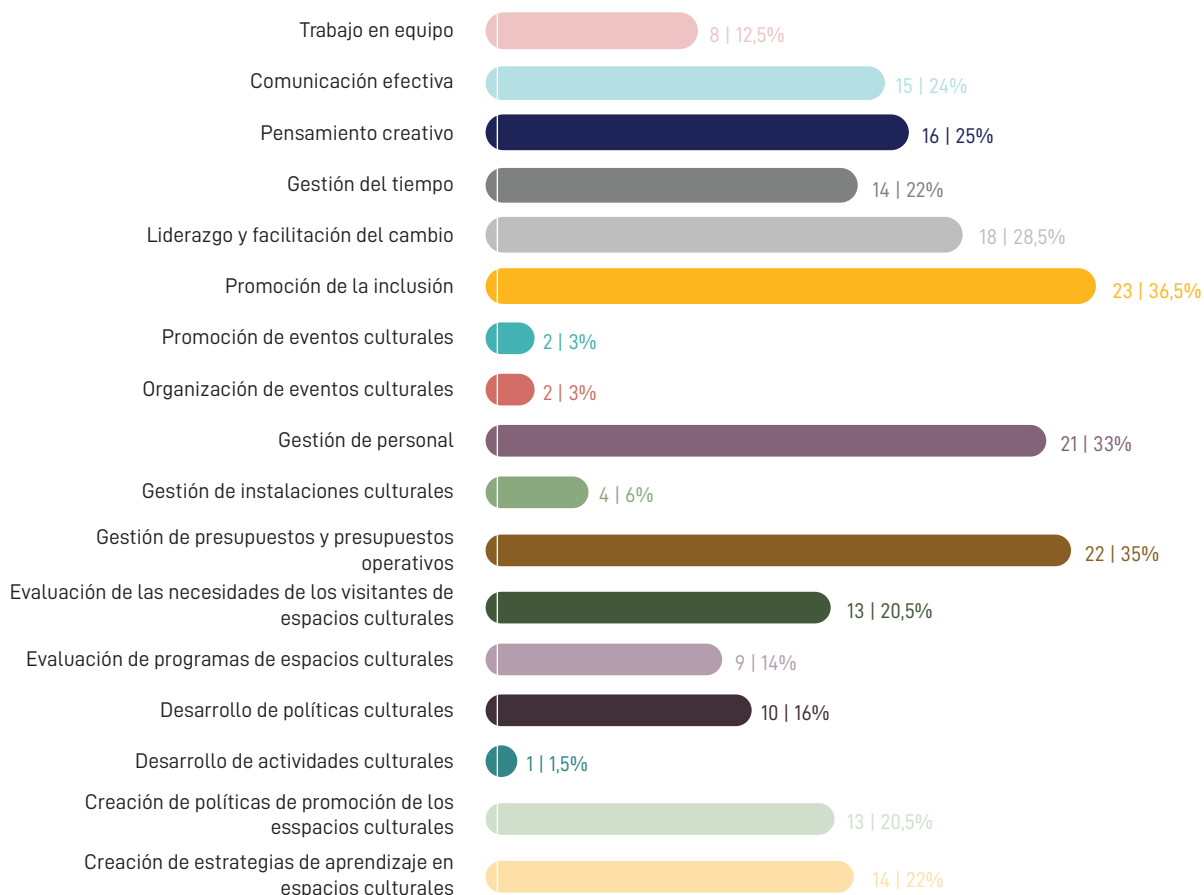


Nota: Esta pregunta, de opción múltiple, ofrecía la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

Las personas encuestadas también conceden una importancia significativa a las competencias necesarias para la evaluación de programas de espacios culturales (29 personas, que representan el 46% de las encuestadas), de gestión de instalaciones culturales (26, un 41%) y, en menor medida, a las competencias relativas al Desarrollo de políticas culturales (24, un 38%).

Las tres competencias para las que un mayor número de personas encuestadas considera no haber recibido formación son: promoción de la inclusión (23 personas, un 37%); gestión de presupuestos y presupuestos operativos (22 personas, un 35%), y gestión de personal (21 personas, un 33%).

Figura 21. Competencias en las que no has sido formado en tu formación como gestor o gestora cultural



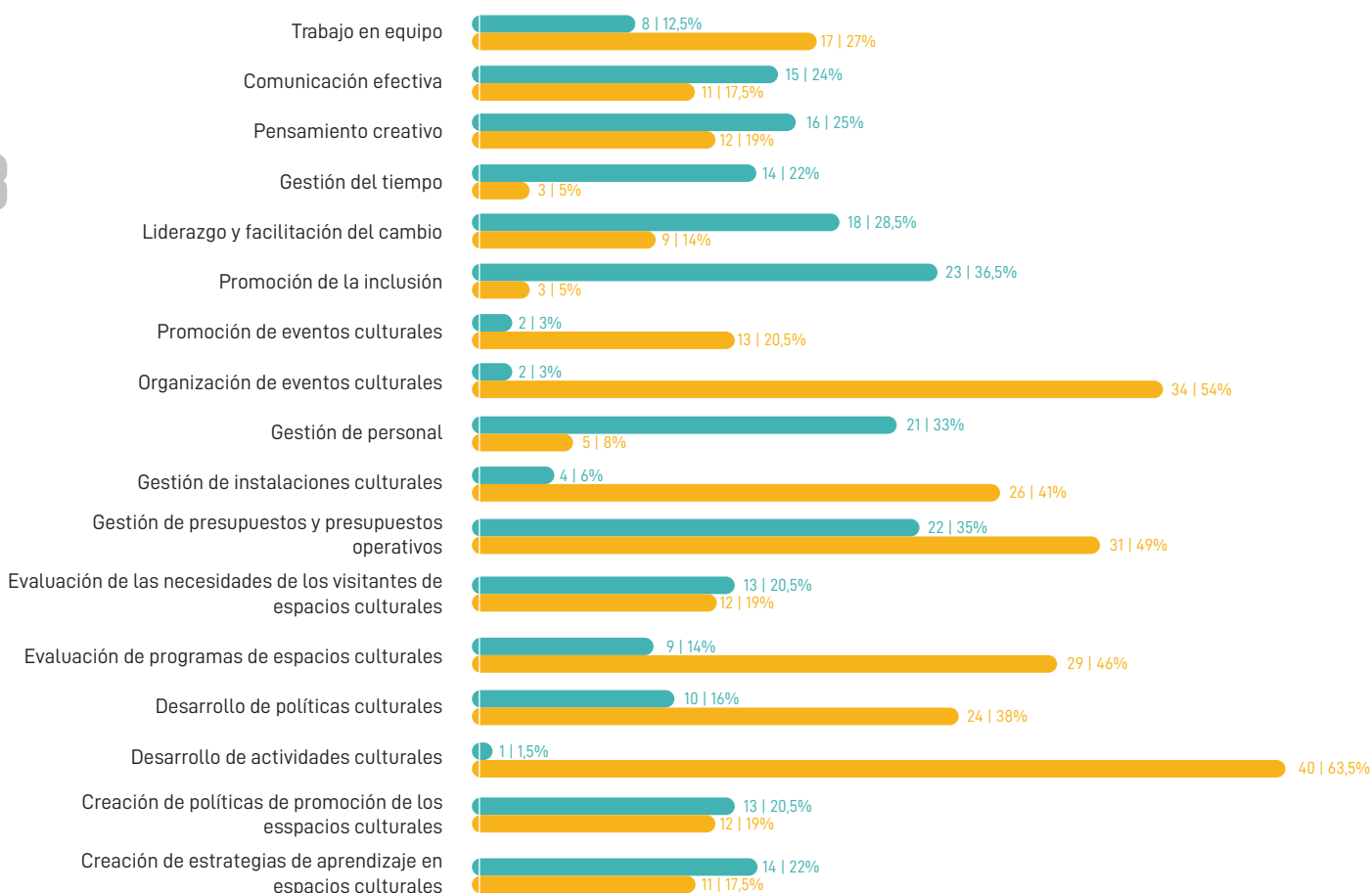
Nota: Esta pregunta, de opción múltiple, ofrecía la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

Finalmente, la figura 22 muestra el cruce entre estas dos preguntas –competencias fundamentales y competencias deficitarias en la formación–. En líneas generales, salvo en el caso de la gestión de presupuestos y presupuestos operativos –que un 49% de las personas encuestadas consideraba fundamental y para lo cual un 35% indicó que la formación recibida había sido deficitaria–, aquellas competencias para las que la formación se estima insuficiente no suelen coincidir con las que los gestores y gestoras culturales valoran como más importantes.

Figura 22. Competencias fundamentales vs. competencias para las que no has recibido formación

¿En cuál(es) de las anteriores competencias crees que no has sido formado en tu formación como gestor cultural?

De las siguientes competencias, ¿cuáles consideras fundamentales para la profesión del gestor cultural municipal?



Nota: Estas preguntas, de opción múltiple, ofrecían la posibilidad de elegir más de un sector, de ahí que la suma del número total de opciones seleccionadas sea mayor que el número de personas encuestadas.

Tras este primer análisis, basado en las respuestas a las preguntas de la encuesta referentes a las áreas competencias y a las competencias específicas, se retoman a continuación las opiniones expresadas por profesionales y otros expertos y expertas en las tres herramientas metodológicas empleadas –encuesta, entrevistas y grupo focal–. A este respecto, concretamente:

- En la *encuesta* se planteó una pregunta de opción múltiple formulada del siguiente modo: De las siguientes competencias, ¿cuáles consideras fundamentales para la profesión del gestor o gestora cultural municipal?
- En las *entrevistas* se interrogó a los expertos y expertas acerca de las competencias que necesita para su labor el gestor o gestora cultural municipal.
- En el *grupo focal* se planteó también la siguiente pregunta: ¿Qué competencias crees que necesita el gestor o gestora cultural municipal?

Para articular este análisis, se recurre nuevamente a la clasificación de áreas competenciales realizada a partir del mapeo de programas formativos. Asimismo, se añaden nuevos grupos que, si bien no fueron identificados en el mapeo, son considerados necesarios por los profesionales y otros expertos y expertas. Esto último –el hecho que de áreas competenciales que los gestores y gestoras culturales consideran fundamentales no estén presentes (o no con la relevancia suficiente) en los programas universitarios en gestión cultural– se considera especialmente relevante y significativo.

4.1.
CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DEL TERRITORIO

4.2.
CONOCIMIENTO DE LAS ARTES, LAS CORRIENTES ARTÍSTICAS DEL PASADO Y ACTUALES, LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y LA CULTURA CONTEMPORÁNEA

4.3.
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

4.4.
DIÁLOGO Y MEDIACIÓN INTERCULTURAL

4.5.
COMUNICACIÓN

4.6.
INVESTIGACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS

4.7.
POLÍTICAS, LEGISLACIÓN, ECONOMÍA Y SECTOR EMPRESARIAL

4.8.
OTRAS COMPETENCIAS: CUESTIÓN DE GÉNERO, IDIOMAS Y DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

4.1.
CONOCIMIENTO Y
ANÁLISIS DEL
TERRITORIO

Los expertos y expertas participantes en las entrevistas y en el grupo focal señalan como imprescindibles para la labor de gestión cultural un grupo de competencias que tienen que ver con lo que podríamos llamar "conocimiento y análisis del territorio", y que conforma un área competencial nueva respecto a la propuesta de clasificación elaborada a partir del mapeo.

En el grupo focal se señaló que el gestor o gestora cultural debe tener conocimiento del territorio, lo cual iría ligado a su puesta en valor. Este conocimiento incluye múltiples aspectos: desde la trama que conforma el territorio, las personas que lo habitan, los equipamientos, públicos, etc. Un conocimiento que dé capacidad de anticipación y conciencia de la transversalidad de las políticas culturales. Se apunta a la inteligencia emocional como herramienta para trabajar en el territorio: los territorios son diversos y la inteligencia emocional nos puede ayudar a interpretarlos.

En esta línea, Luis Ben se refería al gestor o gestora cultural como cartógrafo: "[El gestor o gestora cultural debe tener] la competencia de ser un buen cartógrafo, un buen cartógrafo cultural. (...) debe ser una persona que tenga esas herramientas de análisis del territorio, de interpretación de la información que le va dando el territorio. Es un geógrafo que caiga sobre el territorio y que tenga en poco tiempo, sea o no del territorio, sea o no de allí (porque te puede tocar trabajar en un municipio que no es el tuyo), pero que tenga unas herramientas que le permitan leer ese territorio, cartografiarlo, para situarse".

A pesar de la centralidad que le otorgan los expertos y expertas, y como ya se avanzó en el análisis del mapeo de programas universitarios españoles en gestión cultural, la cuestión territorial no se menciona de manera explícita como parte de las competencias que desarrollan los programas formativos. Podría argumentarse que estas competencias quedarían dentro de lo que en otros puntos hemos llamado "conocimiento socio-histórico"; no obstante, el hecho de que no se haga referencia al término "territorio" apunta a un enfoque conceptual y metodológico que dista de poner "lo territorial" en el centro de la formación.

4.2.
CONOCIMIENTO DE LAS
ARTES, LAS CORRIENTES
ARTÍSTICAS DEL PASADO
Y ACTUALES, LA
PRODUCCIÓN ARTÍSTICA
Y LA CULTURA
CONTEMPORÁNEA

A este grupo de competencias hicieron referencia los y las profesionales y otras personas expertas que participaron en el grupo focal, no tanto aquellas que lo hicieron en las entrevistas. Concretamente, los y las participantes consideran que debe existir un conocimiento básico y actualizado de los diferentes sectores de la cultura –y más especializado de alguno en concreto–, así como de la creación contemporánea.

Dentro de esta área competencial, también se hizo referencia en el grupo focal a la producción artística y técnica, es decir a la

necesidad de conocer el mundo de la producción artística (artes escénicas, audiovisuales, plásticas, etc.). A diferencia de las competencias que se plantean en los programas formativos, que en este ámbito se refieren mayoritariamente a conocer "lo que otros y otras hacen", los y las participantes en el grupo focal también apuntaron a la necesidad de "saber qué sabemos hacer y hacerlo", haciendo referencia a la producción técnica (sonido, luz, etc.).

4.3.
ADMINISTRACIÓN
Y GESTIÓN

Por su amplitud, en esta área competencial se pueden incluir un gran número de las competencias que los y las participantes en las entrevistas y en el grupo focal identificaron como necesarias para la gestión cultural en el ámbito municipal. Se incluyen aquí competencias "más a nivel técnico: hacer un proyecto, saber implementarlo, saber trabajar en términos de financiación básica... (...) competencias del ámbito más profesional" (Lluís Bonet).

En el terreno de la gestión en su sentido más estricto, es fundamental, como se señaló en el grupo focal, disponer de competencias para una correcta planificación, entendida en su más amplio concepto: capacidad de programar/planificar, visión a largo plazo, evaluación. Repasando estas tres cuestiones, en el grupo focal se expresó que: el gestor o gestora que programa ha de "saber guiar a los diferentes sectores en el objetivo común de la cultura"; ha de "tener capacidad de traducir las directrices políticas en propuestas concretas" y de "anticiparse a los entornos cambiantes (administrativos, de las artes, etc.)", y, por último, saber llevar el control de los procesos y conducir una evaluación. A este respecto, Teresa Muela señalaba: "Saber planificar, reconocer a los actores con los que tiene que intervenir y los principios, la demanda a la que tiene que dar respuesta. Saber también articular alianzas con otras áreas del propio ayuntamiento o de otras instituciones, sean públicas o privadas, y adaptarse también a los nuevos tiempos".

En esta última idea de Teresa Muela se intuyen tres cuestiones que también fueron apuntadas en el grupo focal y que están estrechamente vinculadas entre sí, en tanto en cuanto todas ellas refieren a lo que en otro punto se ha hecho referencia como relación con diversos actores y generación de ecosistemas. Estas tres cuestiones son, en primer lugar, el necesario *conocimiento de los públicos* –conocer sus necesidades, sus demandas, no solo como receptores sino como agentes activos–; en segundo lugar, el manejo de técnicas para promover la participación, y, en tercer y último lugar, el trabajo en red, en el sentido de la capacidad de desarrollar estrategias de participación, de empoderamiento de la ciudadanía, de trabajo en red y colaborativo. Esto último exige un reciclaje continuo de conocimientos y destrezas.

4.4.
DIÁLOGO Y MEDIACIÓN
INTERCULTURAL

Este grupo de competencias se estima imprescindible, como prueba el hecho de que fuera repetidamente mencionado por los y las participantes en el grupo focal y por las personas entrevistadas.

En el grupo de discusión, los y las profesionales y personas expertas participantes señalaron la necesaria capacidad de *coordinación, trabajo en equipo, negociación, mediación, habilidad de relaciones*. Se mencionó también la empatía, cuya importancia fue de igual forma mencionada por Luis Ben: "Y luego algo, que es muy difícil, es la empatía. Porque el contacto es muy directo, con la gente, con los y las creadoras del territorio, con los agentes políticos... Veo dos ámbitos, herramientas, que te pueden ayudar. Me imagino que la psicología puede darte herramientas para empatizar mejor con la gente. Y luego algo muy clásico nuestro, muy cercano, la animación sociocultural. De la animación sociocultural podemos aprender muchas cosas para empatizar con el territorio".

Dentro de esta misma área, los expertos y expertas consultados destacan la capacidad de *diálogo*. A este respecto, Lluís Bonet señaló como manera de proceder que cabría esperar del gestor o gestora cultural el "no imponer los procedimientos y la normativa a las actividades culturales locales y facilitar el diálogo". En esta misma línea, Gemma Carbó expresaba: "Yo creo que una primera competencia muy importante es saber escuchar. Es decir, saber dialogar con los distintos colectivos para conocer cuáles son sus necesidades en términos culturales, (...) a veces (...) son problemas, situaciones, en las que a lo mejor la cultura podría ayudar de un modo seguro o intervenir de algún modo. Es decir, entender la cultura no solo como una demanda sino también como una solución. No me gusta usar la palabra solución sino como una estrategia para resolver determinados síntomas, situaciones, que se detecten en el municipio y en los colectivos. Y esta capacidad de escuchar y de dialogar, tiene que ser con todas las entidades y con todas las tipologías. Porque uno de los temas claves hoy es la gestión de la diversidad cultural. Entonces esto significa que, a lo mejor, pues habrá que saber escuchar y dialogar con gente que habla otras lenguas o que viene de otras realidades o que esta en situaciones digamos, distintas a la norma del municipio".

4.5.
COMUNICACIÓN

Las competencias relacionadas con la comunicación y la gestión de la información aparecieron en numerosas ocasiones durante la discusión mantenida en el marco del grupo focal. Hay una gran insistencia en dominar la comunicación en un doble sentido: la comunicación como un conjunto de técnicas, por un lado y, la capacidad de transmitir empatía, por otro (relacionada con la capacidad para el diálogo y la mediación, mencionadas previamente).

Especial mención merece la comunicación digital. Entre los y las participantes en el grupo focal se dio un consenso amplio de que se trata de un mundo al que los gestores y gestoras culturales municipales no pueden permanecer ajenas; incluso se habló de "reciclarnos como *social media*". No obstante, María José Quero señaló que "muchas veces la dirección de redes sociales se hace como un medio más de comunicación. Eso no es generación de redes. Creación de ecosistemas es involucrar realmente a los actores para que sean parte y que ellos generen valor y se beneficien de ese valor del proceso que es gestionar una organización". Desde ese punto de vista, la comunicación digital estaría vinculada a, o al servicio de, la generación de ecosistemas que se ha mencionado en el apartado a las competencias administrativas y de gestión.

4.6.
INVESTIGACIÓN E
IDENTIFICACIÓN DE
TENDENCIAS

Los y las participantes en el grupo focal refirieron a la sociología como conocimiento y herramienta para la gestión cultural municipal. Si bien no se concretó en qué consistiría su aportación, puede derivarse que se concibe como instrumento de análisis de los aspectos más sociales de la cultura tales como comportamientos de los y las usuarias o públicos, interpretación de los movimientos y fenómenos sociales, etc. Es en este sentido que los conocimientos de sociología se enmarcan en el grupo de competencias que sirven a la investigación e identificación de tendencias.

4.7.
POLÍTICAS,
LEGISLACIÓN,
ECONOMÍA Y SECTOR
EMPRESARIAL

Hay una fuerte demanda de conocimiento ordenado y claro de la ley y de los procesos administrativos públicos, de conocimiento del interior de la Administración municipal. Derecho y procesos administrativos centran la demanda de los gestores y gestoras. Ello denota una actitud básica de vocación de servicio público. Lluís Bonet también señaló la importancia de dominar los procedimientos administrativos (presupuestos, legislación, normativa, etc.) y la realidad cultural local.

4.8.
OTRAS COMPETENCIAS:
CUESTIÓN DE GÉNERO,
IDIOMAS Y DIMENSIÓN
PEDAGÓGICA

Incluimos aquí tres cuestiones que fueron mencionadas en el grupo focal y que tienen una representación prácticamente nula en las competencias que los programas mapeados afirman desarrollar – lo cual explica que no se incluyeran como tales en la clasificación de áreas competenciales propuesta a partir del mapeo y, en consecuencia, que no se preguntara específicamente por ellas en la encuesta (figuras 17, 18 y 19)–.

Sobre cada una de estas cuestiones, específicamente, podemos destacar lo siguiente del debate mantenido en el marco del grupo focal:

- El consenso en torno a la cuestión de género y la necesidad de una aproximación crítica al mismo, como política y como valor para la cultura, era unánime y tan evidente que no se desarrolló en exceso el tema.
- Lo mismo podría decirse de las competencias idiomáticas; los presentes señalaron las carencias idiomáticas como una de las grandes barreras de los gestores y gestoras culturales en la actualidad.
- Las personas participantes destacaron la faceta pedagógica de la gestión cultural y, en términos de competencias, la necesidad de saber incluirla en los proyectos.

5. VÍAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y ADAPTACIÓN DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

En este apartado se presentan una serie de cuestiones que se plantearon únicamente a los expertos y expertas entrevistadas pero que resulta de gran interés: las vías para desarrollar las competencias identificadas como necesarias para el gestor o gestora cultural municipal, por un lado, y la adaptación de los programas formativos a dicho perfil, por otro.

5.1. Vías para el desarrollo de competencias

Respecto a la primera cuestión, esto es, a las vías para desarrollar las competencias necesarias, los expertos/as señalan principalmente dos: la praxis profesional y la formación (con mayor o menor grado de formalidad).

La práctica profesional es especialmente clave para la adquisición de determinadas competencias, como la capacidad de escucha, según explica Gemma Carbó: "una cuestión muy de experiencia de vida y de actitud propia del gestor cultural, más vocacional, te tiene que gustar y tienes que haberlo hecho a lo largo de tu vida. Tienes que ser una persona sociable que esté en contacto con la gente, que sepa escuchar, que sepa entender un poco cuál es la situación sin juzgar, organizando. Es difícil de formar, porque esto se forma con la propia práctica".

En este "aprender mediante el hacer" (*learning by doing*), varios de los expertos y expertas entrevistadas coinciden en que el aprendizaje de y con otros y otras es muy importante. A ello hacen referencia empleando diferentes términos y destacando distintos matices. María José Quero, por ejemplo, plantea la necesidad

de una formación que involucre a distintos actores en un proceso de co-creación: "hace falta formación, pero una formación que involucre y genere redes entre estos agentes. Es decir, que ellos y ellas sean conscientes de esa necesidad, pero a la vez que sepan que son más fuertes estando juntos. No es como que yo te doy unas herramientas y que cada uno después se va a su municipio y las desarrolla, sino que juntos somos mucho más fuertes a todos los niveles. Co-creación de valor, co-ideación, entre todos ellos y ellas".

Teresa Muela, por su parte, aboga por el establecimiento de redes de transferencia de conocimiento: "teniendo en cuenta la idiosincrasia en la Administración local, a mí me parece que aprender de otros y de otras también es importante. Y quizás el poder establecer esas redes de transferencia de conocimiento sería muy acertado". Aprender de la experiencia de otros y otras también es fundamental para Gemma Carbó, quien sitúa este aprendizaje como complementario a la teoría: "(...) las que son más profesionales, la teoría se podría aprender obviamente y es muy interesante sobre todo conocer casos, saber cómo se trabaja en otros sitios, saber cómo han dado respuesta a estas cuestiones técnicas (...) Se pueden formar a nivel teórico, pero luego hay toda una parte práctica que implica mucho visitar proyectos, ver fórmulas de financiación, analizar. Analizar realidades de otros entornos y aprender por comparación".

Por último, en línea con las propuestas anteriores, y como vía a medio camino entre la práctica y la educación formal, Luis Ben aboga por la formación para la acción: "Evidentemente, las vías de tipo formativo son bastante buenas, pero no creo tanto en una formación formal, valga la redundancia, o excesivamente formal. Aquello que llamaba (...) hace mucho tiempo la *formación*, formación para la acción. O sea, reunir a la gente para que,

en torno a un tema específico, o un caso – vamos a poner el caso de 'cómo empatizar con los públicos o con los usuarios'– discutan. Pero no tanto en torno a tema uno, tema dos, tema tres... sino guiados por un profesional y sobre un supuesto intentar hacer eso. Es complicado, pero yo creo que es mejor vía que el que te lo expliquen en un aula (sin menospreciar las aulas que sirven para lo que sirven también)".

5.2. Adaptación de los programas formativos

En este subapartado se repasan las opiniones de los expertos y expertas acerca de si los programas formativos están o no, y en qué medida, adaptados a las competencias específicas requeridas por el perfil del gestor o gestora cultural. Además, se les preguntó también por la evolución (o no) de los programas en este aspecto en los últimos años, así como sobre los aspectos que se podrían desarrollar para una mayor adaptación a las especificidades de la gestión cultural en el ámbito municipal.

En líneas generales, los expertos y expertas entrevistadas consideran –en línea con las conclusiones del mapeo– que los programas universitarios españoles en gestión cultural no dedican mucha atención al ámbito municipal y sus necesidades específicas, pese a que, como señala Lluís Bonet, "[a]lgunos programas incorporan talleres, módulos dirigidos a los y las agentes locales (por ejemplo, (...) tienen una asignatura para técnicos municipales)".

El enfoque convencional y por lo general excesivamente teórico de estos programas –algo que también surgió en el análisis del mapeo y que se explica, al menos parcialmente, por el origen de la gestión cultural en el marco de la universidad

española, a partir de la reconversión de otros programas— también apuntado como uno de los factores que explicarían la dificultad de incluir en el aula el acercamiento a casos de gestión cultural municipal; así lo explica Gemma Carbó: "Creo que los programas formativos aún tendemos a ser muy teóricos. Estamos intentando empezar a trabajar sobre todo con análisis de casos, con estudios de casos, pero siempre es difícil porque el modelo académico es un modelo que parte de un horario muy establecido todavía y que tiene unas pautas de proyecto muy marcadas. Y aunque la universidad lo está intentando, esas clases más prácticas, invitar gente de fuera, visitas... no deja de ser siempre un problema porque rompe con los horarios establecidos, rompe con la dinámica habitual de la clase. Entonces, se está haciendo un proceso de transición, pero tendríamos que ser más imaginativos y empezar a buscar fórmulas. En algunos casos ya se están implementando fórmulas de viajes de estudio, de organizar estancias en distintos proyectos, de conocer otras realidades. Es difícil, porque el mundo educativo todavía es como muy clásico y convencional. En el online estamos jugando un poco con las realidades de los participantes, que cada uno de ellos analice lo que tiene en su entorno y lo aporte en el aula. Pero falta siempre también esa parte más presencial de visitas a proyectos y de entrevistas con gente que esté trabajando".

Retomando una idea que quedó patente en el análisis del mapeo, los expertos también coinciden en que el reciclaje de contenidos y profesorado, no necesariamente creados para o formado en gestión cultural, es un hándicap para el desarrollo de esta área de conocimiento en las universidades españolas. Esta cita de Luis Ben ilustra muy bien esta idea: "(...) los grados que se están ofreciendo en la universidad parten en muchos casos de los recursos humanos, en términos de profesorado, existentes.

“”

[La] gestión cultural no es un enclave más epistemológico, es decir, entender no tanto qué es la cultura (que esto es complejo, complicado) pero sí qué son las políticas culturales, cómo se está trabajando en clave internacional... entender que el mundo es global y tener esa visión un poco más amplia. Porque, aunque estés en un municipio muy pequeño la convicción de la diversidad te afecta. (...) Esta escala local-global de la que hemos hablado mucho, creo que tiene mucha más relevancia de lo que nunca habíamos planteado

**Gemma Carbó, entrevista,
mayo de 2019.**

47

Tengo un profesor de Derecho y le digo: 'oye, prepárate un temario de propiedad intelectual o de Administración local', o tengo uno de Historia del Arte y le digo 'bueno a ver si haces una cosa sobre las artes plásticas pero que no se vea mucha historia del arte, que parezca más crítica artística', así se va haciendo. Claro, somos esclavos de las carencias del sistema universitario español. La universidad yo creo que, aunque le pese, lo hace más con buena intención que con posibilidades reales".

Luis Ben también nos recuerda que no siempre fue así, que hubo un momento, previo a la crisis de 2008, en que algunos programas formativos hicieron esfuerzos por contemplar estas especificidades del ámbito municipal: "Sí hubo un tiempo en que se adaptaron algunos [programas], muchos fueron barridos por la crisis.

“”

El reto es no seguir ofreciendo una formación técnica sino una formación que plantee preguntas, cuestiones, retos y no los temas de moda

**Lluís Bonet, entrevista,
mayo de 2019.**

Hablo sobre todo de programas que eran hechos desde instituciones locales, desde diputaciones, desde ayuntamientos grandes, mancomunidades... Se hacía un modelo de formación muy cercano a los gestores y gestoras, que servía, que estaba muy enfocado a la práctica. La crisis ha barrido mucho, quedan algunos (evidentemente no estamos en el desierto) y luego las instituciones autonómicas, yo hablo del caso andaluz porque es el que más conozco, están un poco desentendidas. En el caso andaluz, la Junta de Andalucía dejó caer a los dos grandes másteres de Sevilla y Granada, que estaban en principio muy enfocados a la gestión local o la gestión cultural local, y la formación que ofrece curiosamente ahora la Junta de Andalucía está muy enfocada al sector privado, lo cual me parece bien. Pero no solo al sector privado sino también al mundo del emprendimiento. A nivel estatal se ha hecho poco, de muy poco a nada. Yo solo recuerdo en Linares la Administración pública hizo, hace tres o cuatro años, un itinerario formativo para Administración local, de cultura en la Administración local, que no estuvo mal".

Por último, Teresa Muela condensa del siguiente modo varias de las cuestiones apuntadas previamente, como la poca adaptación de los programas al ámbito local, el carácter mayoritariamente teórico de la docencia y la falta de conexión con la práctica a nivel local: "Te voy a decir que no [que los programas formativos no están se

están adaptados a la realidad municipal], y eso que (...) [en la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP)] tenemos formación específica para ellas. (...) Creo que deberíamos aterrizar mucho más, casi que necesitarían formación personalizada. Estamos trabajando y abordando cuestiones de patrimonio, estamos abordando cuestiones de actividades vinculadas con ocio y tiempo libre, con cuestiones de narrativa... pero, sin embargo, me cuesta trabajo trasladar eso a la docencia. Son más habilidades prácticas que habilidades teóricas. Quizás en eso tengamos que hacer hincapié con las universidades para que las 'expertías' o los posgrados ayuden teniendo en cuenta que la acción local, que es lo que los uniría a todos, es algo que los gestores y gestoras culturales tienen que conocer porque nuestra respuesta no es la misma que la de una empresa privada o la de una red de mayoristas que ofrecen espectáculos".

Respecto a la evolución de los programas formativos, también existe consenso entre las personas entrevistadas en que el inmovilismo de la universidad supone un obstáculo a dicha evolución, si bien se reconoce esta necesidad y se han realizado algunos esfuerzos en este sentido. Gemma Carbó lo explica así: "Yo creo que sí que hay una evolución y que todos y todas somos muy conscientes de dónde estamos fallando. Pero el sistema es muy rígido y todavía es difícil diseñar una buena propuesta formativa que tenga en cuenta estas necesidades. También hay una cuestión de disponibilidad de tiempo y de recursos de movilidad, y de posibilidades de que te atiendan en estos proyectos y en estos espacios. Es decir, que no es fácil. Se está intentando y creo que la formación en la gestión cultural ha atendido un poco esto, lo que pasa es que tenemos que avanzar más".

Al hablar de evolución, inevitablemente, la crisis aparece en el discurso de los

expertos y expertas como un punto de inflexión, que marca el inicio de un distanciamiento de la gestión enfocada al ámbito local o municipal. Luis Ben señala esta evolución negativa y reivindica el papel de organizaciones municipales, provinciales y regionales: "Yo creo que la evolución ha sido hacia atrás. En doble sentido: antes no teníamos grados y ahora los que hay no son satisfactorios. (...) la crisis nos ha barrido un montón de ofertas formativas a nivel local, que era interesante porque podías irte a Valladolid, a Barcelona, y compartir, ver, qué se hacía en aquel territorio desde un punto de vista de los poderes locales en cultura y viceversa. Se ha ido para atrás. Hemos perdido una buena oferta territorial que habría que volver a articular. Ahí el papel de la Federación Española de municipios y provincias, y regionales: la Federación Andaluza, las mancomunidades, las diputaciones... Las diputaciones podrían asumir cierto papel aquí, deberían. Sobre todo, enfocado a los gestores y gestoras de los pequeños municipios, incluso a esa España vacía, que debe de haber gestores y gestoras creo yo por ahí".

“”

Creo que, a pesar de que llevamos muchos años hablando del territorio, no hemos dado con una herramienta simple, sencilla, que ayude a un gestor o gestora en cualquier territorio, su barrio, su pequeño o mediano pueblo... a en poco tiempo situarse y analizar bien ese territorio. Tenemos herramientas complejas, las cartografías, que no dejan de ser herramientas complejas que uno podría simplificar

**Luis Ben, entrevista,
mayo de 2019.**

“”

¿Cómo innovamos en cultura?
¿Cómo innovamos en lo local?
Cuando (...) hablaba de los estudios de caso, que no caigamos en el 'vamos a plagiarnos unos a otros'. Vamos a conocer, vamos a ver; en el tema de innovación aquí estoy, en mi casa de cultura, en mi teatro, en mi barrio, en mi programa de danza... y quiero innovar. Innovar no significa solo la contemporaneidad, sino algo más

**Luis Ben, entrevista,
mayo de 2019.**

Desde la FAMP, Teresa Muela parece recoger el guante: "No es un mensaje pesimista. A veces por el hecho de identificar las áreas de cultura en lugares muy apartados del núcleo de una Administración local ha hecho que hubiésemos tenido unos años 90-2000 muy potentes. Llegó la crisis y nos dejó totalmente fuera de juego. Ahora, desde nuestra humilde posición como representantes de los ayuntamientos de Andalucía, estamos intentando reforzar ese papel porque creo que estamos en la parte baja del bucle. O sea, hay gente muy buena, gente muy experta, pero hemos evolucionado en desarrollo urbano, en crecimiento inteligente... y, en todo eso, ¿dónde está la cultura?".

Existen por supuesto algunas excepciones; además de la ya mencionada de la FAMP, Lluís Bonet explica que "en el máster de la Universidad de Barcelona lo han tenido claro desde el principio, pero la gestión cultural municipal no es uno de los temas de gestión cultural de moda".

6.

CONCLUSIONES

Este último apartado no pretende ser una síntesis exhaustiva del análisis presentado en este documento, sino más bien una revisión de aquellas ideas más destacadas o que resultan más interesantes, bien por el grado de acuerdo que despiertan entre los y las profesionales y otras personas expertas consultadas a través de las distintas herramientas metodológicas –encuesta, entrevistas y grupo focal–, bien por su potencial aplicación en el futuro desarrollo o actualización de programas formativos a nivel universitario para una mayor adaptación de estos a las especificidades del contexto municipal.

Por un lado, respecto a las áreas competenciales que son importantes para el gestor o gestora municipal, cabe destacar la brecha que parece existir entre las que los programas universitarios afirman cubrir –de acuerdo con el mapeo realizado en el marco de esta investigación– y las que los y las profesionales y otros expertos y expertas consideran fundamentales. Así, por ejemplo, lo territorial está prácticamente ausente de los programas formativos, a pesar de que es de vital importancia en opinión de los gestores y gestoras, así como desde la perspectiva de los expertos y expertas. De forma similar, la cuestión de género es otra de las cuestiones ausentes en la formación cuyo conocimiento, sin embargo, sería fundamental para un correcto desarrollo de la labor del gestor o gestora cultural en el ámbito municipal.

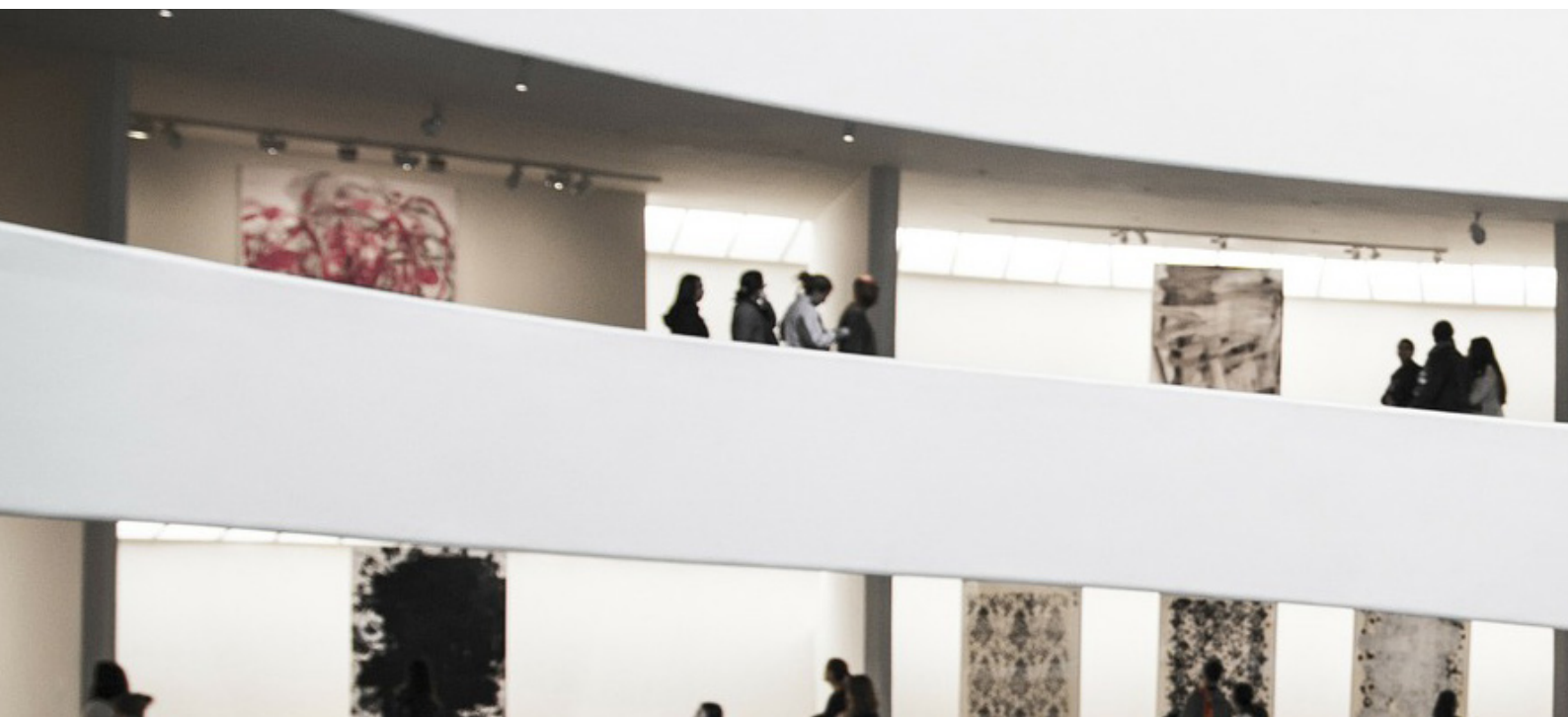
Por otro lado, áreas o grupos de competencia que tienen una gran representación en los programas formativos –de nuevo, según los hallazgos de la fase de mapeo de esta investigación–, desaparecen cuando se interpretan las respuestas mayoritarias de profesionales y personas expertas acerca de las competencias y grupos de competencias en el ámbito cultural municipal. El conocimiento socio-histórico general o las competencias que tienen que ver con las relaciones internacionales y la cooperación, por ejemplo, ocupan lugares destacados en los programas universitarios de gestión cultural en España y, sin embargo, no parecen ser tan relevantes en el día a día de la actividad de los profesionales que trabajan en el ámbito municipal. Ello remite, nuevamente, al hecho de que los programas de gestión cultural tienen su origen en muchos casos en la reconversión de programas, principalmente del área de las Humanidades, ya existentes en las universidades españolas.

A pesar del reconocimiento de la importancia del ámbito municipal y de la necesidad de abordar sus especificidades desde los programas formativos, esto dista de ser una realidad hoy en día. Los programas universitarios, marcadamente convencionales y teóricos en su acercamiento, deben enfrentarse al estatismo de la universidad como institución y, pese a los esfuerzos individuales de parte del profesorado y de la academia, así como de algunos programas y organizaciones –especialmente en el contexto pre-crisis–, esto no parece una tarea sencilla en un momento en el que el marketing y las modas –a nivel nacional e internacional–

marcan el camino también para el desarrollo de los programas formativos. Dicho de otro modo, en tanto en cuanto la gestión cultural municipal no parece ser una prioridad en el panorama internacional, su inclusión en programas universitarios, que en último término parecen obedecer a reglas de mercado –en el sentido de atraer estudiantes, no de las necesidades de mercado que estos y estas podrán cubrir al terminar su formación– difícilmente será prioritaria. Incluso aunque lo fuera, que el abordaje de estas cuestiones fuera más allá de un mero maquillaje discursivo no está fuera de duda, como demuestra el análisis del mapeo realizado en esta investigación para la gestión cultural en general como área de conocimiento.

Finalmente, cabe destacar una cuestión que planea en todo momento en el discurso de las personas que, con sus testimonios y experiencias, han contribuido al desarrollo de esta investigación: la falta de reconocimiento del gestor o gestora cultural municipal y su labor. Ligado a la malentendida versatilidad de estos profesionales, a menudo son vistos como “chicos o chicas para todo”, cuyas tareas no están del todo definidas ni gozan de reconocimiento dentro de la Administración local. En este sentido, profesionales y personas expertas reclaman una mayor regulación y el empoderamiento de los y las profesionales que realizan una labor fundamental para la vida en común como es la gestión de la cultura.

- Bonet, L. (2010). *Perfil i reptes del gestor cultural: Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat*. Barcelona: Bissap Consulting. Disponible en línea en: <http://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/10/Perfil-i-reptes-del-gestor-cultural.pdf>
- Cabañés, F. (2011). *Aproximación a la situación profesional de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana*. Unitat de Economia de Cultura. Universitat de València.
- Cabañés, F. (2017). La profesión del gestor cultural. Apuntes sobre la situación actual. *Culturas. Revista De Gestión Cultural*, 4(1), 32. doi: 10.4995/cs.2017.7474
- Canadell, G., Sais, C. & Comisión de Buenas Prácticas y vocales de la APGCC. (2011). *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural*. Barcelona: Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, España. Disponible en línea en: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/606>
- Canut, P. (s.f). Gestión Compartida: buenas prácticas. En Canut, P., Manual Atalaya. *Apoyo a la gestión cultural*. Andalucía: Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Disponible en línea en: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-compartida/buenas-practicas>
- Carreño, T. (2009). Camins Creuats. *El perfil actual del gestor cultural a Catalunya*. Universitat de Barcelona. Disponible en línea en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/10122/1/CAMINS%20CREUATS%20%20El%20perfil%20del%20gestor%20cultural%20a%20Catalunya.pdf>
- Castillo, A. L. (2014). La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. *Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. Universidad de Cádiz. Disponible en línea en: <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/articulo/viewFile/2119/1932>
- División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. (2018). *Nota sobre el Anuario de Estadísticas Culturales 2018*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte. Disponible en línea en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76bdbf8b-47f3-40c9-8b8f-562ea4f9826d/anuario-de-estadisticas-culturales-2018-nota-resumen.pdf>
- Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC). (2010). Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España. Perfiles profesionales de los gestores culturales. *Documentos AGCEX*. Disponible en línea en: <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/dptgcfegac.pdf>
- Federación Estatal de Gestores Culturales (FEAGC). (2015). *Pacto por la Cultura 2015 Un compromiso con la cultura en un contexto de cambio de época*. II Conferencia Estatal de la Cultura 2015. Madrid: Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural. Disponible en línea en: http://aegpc.org/nuevaweb/wp-content/uploads/2015/03/PACTO_POR_LA_CULTURA_2015.pdf
- Gestores Culturales De Andalucía (GECA). (2010). Gestión Cultural: Formación universitaria, colegio profesional y habilitación profesional. *Revistas GECA*, 14. Disponible en línea en: <https://gecaandalucia.org/wp-content/uploads/2017/10/revistageca14.pdf>
- Ruiz, L. B. (2010). *El perfil formativo del gestor cultural en España*. Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en línea en: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/9562/1/lbernal_TFC_0909.pdf



ANEXO 1.

Encuesta “El perfil del gestor o gestora cultural municipal”

SECCIÓN I. Información sociodemográfica general

- Comunidad Autónoma: _____
- Género: Hombre Mujer Otro
- Edad: 20-29 30-39 40-49 50+
- Nº de habitantes del municipio en el que trabajas:
 < 10.000 10.000-20.000 20.000-50.000
 50.000-100.000 > 100.000

SECCIÓN II. Datos de formación

- Nivel formativo máximo alcanzado:
 Educación primaria Educación secundaria Grado medio
 Grado superior Máster Doctorado
- ¿Has realizado estudios específicos de gestión cultural? Sí No
- Si has respondido sí, ¿cuál(es)?
 Grado Master Doctorado Otros

SECCIÓN III. Datos profesionales y/o laborales

- Años de experiencia profesional en la gestión cultural: <5 5-9 10-14 15-20 >20
- ¿Trabajas en la Administración pública? Sí No
- Si has respondido sí a la pregunta anterior, ¿cuál de los siguientes perfiles se adecúa mejor a su puesto?
 Técnico Superior de Cultura Técnico Medio de Cultura
 Técnico Auxiliar de Cultura Auxiliar de Cultura

- En qué sector(es) desarrolla principalmente tu labor como gestor cultural?

Marca los 3 principales sectores de entre los siguientes

Sector

- Arquitectura
- Archivos, bibliotecas y museos
- Artesanías
- Audiovisual (cine, TV, videojuegos y multimedia)
- Patrimonio cultural material e inmaterial

- Diseño (incluyendo diseño de moda)
- Festivales
- Música
- Literatura
- Artes escénicas
- Libros y sector editorial
- Radio
- Artes visuales
- Otros: especificar: _____

• ¿En cuál(es) de los siguientes ámbitos desarrollas tu actuación como gestor cultural?

Donde 0 representa una nula actuación y 4 una actuación estrecha y continua en ese ámbito.

| Ámbito de actuación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista (Gestión municipal, Centros culturales, Centros cívicos, Programas locales, Servicios generales, Participación social) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas (Empresas de infraestructuras, Gestión delegada, Prestación de servicios especializados) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura (Turismo, Empleo, Desarrollo territorial, Cohesión social, Multiculturalidad) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional (Proyectos europeos, Cooperación internacional, Internacionalización de proyectos, Gestión de redes culturales y artísticas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ámbito de gestión cultural en el sector de la participación, cultura popular y tradicional (Fiestas populares, Folclore, Asociacionismo tradicional) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fuente: Martinell Sempre, A. (2001) La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro.

SECCIÓN IV. Competencias generales y específicas del gestor cultural municipal

De las siguientes competencias, ¿cuáles consideras fundamentales para la profesión del gestor cultural municipal? *Selecciona un máximo de 5.*

Competencias gestor cultural (ESCO)

- Creación de estrategias de aprendizaje en espacios culturales
- Creación de políticas de promoción de los espacios culturales
- Desarrollo de actividades culturales
- Desarrollo de políticas culturales
- Evaluación de programas de espacios culturales
- Evaluación de las necesidades de los visitantes de espacios culturales
- Gestión de presupuestos y presupuestos operativos
- Gestión de instalaciones culturales
- Gestión de personal
- Organización de eventos culturales
- Promoción de eventos culturales
- Promoción de la inclusión

Competencias transferibles

- Liderazgo y facilitación del cambio
- Gestión del tiempo
- Pensamiento creativo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo

- ¿En cuál(es) de las anteriores competencias crees que no has sido formado en tu formación como gestor cultural?

Competencias gestor cultural (ESCO)

- Creación de estrategias de aprendizaje en espacios culturales
- Creación de políticas de promoción de los espacios culturales
- Desarrollo de actividades culturales
- Desarrollo de políticas culturales
- Evaluación de programas de espacios culturales
- Evaluación de las necesidades de los visitantes de espacios culturales
- Gestión de presupuestos y presupuestos operativos
- Gestión de instalaciones culturales
- Gestión de personal
- Organización de eventos culturales
- Promoción de eventos culturales
- Promoción de la inclusión

Competencias transferibles

- Liderazgo y facilitación del cambio
- Gestión del tiempo
- Pensamiento creativo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo

- ¿Qué otras competencias no especificadas crees que serían necesarias para completar tu formación en gestión cultural municipal?
-

- En un mapeo de los programas universitarios relacionados con la gestión cultural ofertados en España, se han detectado las siguientes áreas competenciales, ¿cuáles consideras más importantes para el ejercicio de la profesión de gestor cultural? *Numéralas según tu criterio por orden de importancia (siendo la número 1 la que consideras más importante y la 8 la menos importante).*

- ___ Conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea
- ___ Conocimiento socio-histórico
- ___ Políticas, legislación, economía y sector empresarial
- ___ Relaciones internacionales y cooperación
- ___ Diálogo y mediación intercultural
- ___ Administrativas y de gestión
- ___ Comunicación
- ___ Investigación e identificación de tendencias

- De entre las áreas de conocimiento anteriores, ¿cuál(es) crees que faltaron o fueron deficitarias en tu formación como gestor cultural? *Márcalas con una X.*

- Conocimiento de las artes, las corrientes artísticas del pasado y actuales, la producción artística y la cultura contemporánea
- Conocimiento socio-histórico
- Políticas, legislación, economía y sector empresarial
- Relaciones internacionales y cooperación
- Diálogo y mediación intercultural
- Administrativas y de gestión
- Comunicación
- Investigación e identificación de tendencias

- ¿Qué otras áreas de conocimiento no especificadas crees que serían necesarias para completar tu formación en gestión cultural municipal?
-



ANEXO 2.

**Asociaciones del ámbito
de la gestión cultural
a las que se solicitó
colaboración para la
difusión de la encuesta**

Asociación Profesional de Gestores Culturales de Asturias

Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Castilla-La Mancha

Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Canarias

Asociación de Gestores Culturales de Cantabria (AGCCAN)

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC)

Asociación Profesional de Gestores Culturales de Castilla y León

Asociación de Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX)

Asociación Galega de profesionais da Xestión Cultural (AGPXC)

Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA)

Asociación de Gestores y Técnicos de la Comunidad de Madrid (AGETEC)

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de les Illes Balears (GCIB)

Art-Xipèlag. Observatori de la Cultura de les Illes Balears

Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural en Navarra (APGCN)

Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)

Profesionales de la Cultura en Aragón (PROCURA)

Associació de Gestors i Gestores Culturals del País Valencià (AGCPV)

Asociación de Empresas de Distribución y Gestión de las Artes Escénicas (ADGAE)



ANEXO 3.

Guion de la entrevista en profundidad

Dirigida a: expertos/as de la gestión cultural y/o representantes de la Federación Andaluza y/o Estatal de Municipios y Provincias.

- ¿Cuáles crees que son las especificidades del trabajo del gestor cultural en el ámbito municipal?
- ¿Qué competencias crees que necesita el gestor cultural municipal?
- ¿Cuáles crees que son las mejores vías para desarrollar estas competencias?
- ¿Crees que los programas formativos se adaptan a estas especificidades?
- ¿Crees que ha habido alguna evolución a este respecto en los últimos años? ¿En qué sentido?
- ¿Qué aspectos de la formación crees que resultan deficitarios y deberían desarrollarse más?



ANEXO 4.

Relato del grupo focal

Lugar: Espacio de Aprendizaje de la Biblioteca de la ESI. Campus de Puerto Real.

Fecha: jueves 13 de junio de 2019

Horario: de 11,00 a 13,30 horas

Participan en la sesión, presencialmente, las siguientes personas seleccionadas por el Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios de la UCA:

- Enrique del Álamo Núñez (Ayuntamiento de Cádiz)
- Andrés Jesús Alpresa Moreno (Ayuntamiento de Villamartín)
- María José Dávila Cabañas (Ayuntamiento de Medina Sidonia)
- Mikel Etxebarria Etxeita (Diputación Foral de Vizcaya)
- Francisco Fuentes Aragón (Ayuntamiento de Conil)
- Eloisa García Palacios (Ayuntamiento de Jimena de la Frontera)
- Carolina González (Ayuntamiento de Cádiz)
- Jesús Jiménez Lobillo (Ayuntamiento de El Puerto de Santa María)
- Teresa Muela Tudela (Federación Andaluza de Municipios y Provincias)
- Antonio Navajas (Junta de Andalucía. Teatro Cánovas)
- Verónica Rivas (Diputación Provincial de Cádiz)
- Virginia Luque (Gestora cultural independiente)
- Antonio P. Camacho Ruiz (Fundación Caja Granada. Responsable de Comunicación, Marketing, Publicidad y Redes)
- Araceli Mata (Ayuntamiento de Olvera)
- Manoli Hernández (Ayuntamiento de Arcos)
- Isabel Ojeda (Ayuntamiento de Sevilla)
- Daniel Mantero (Ayuntamiento de Huelva)
- Antonio Flores (UNIA)

El Grupo Focal fue moderado por Antonio Javier González Rueda (Universidad de Cádiz) y actuó como Relator del mismo José Luis Ben Andrés (Diputación Provincial de Cádiz). Al inicio de la sesión dio la bienvenida a la Universidad y al proyecto Atalaya, Salvador Catalán Romero (Director del Servicio de Actividades Culturales de la Universidad de Cádiz).

Comenzó la sesión con una presentación sobre la metodología y la finalidad del grupo focal dentro del proceso de investigación encargado por el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya a la Dra. Cristina Ortega Nuere en torno a las Competencias actuales de los Gestores Culturales Municipales. Se realizó una ronda de presentaciones de los presentes y tras la cual, se plantearon las siguientes preguntas en diferentes momentos de la sesión, obteniéndose las siguientes conclusiones por parte del grupo:

¿Cuáles son las especificidades de un gestor cultural? ¿En qué se diferencia de otros gestores públicos municipales?

1.- *Lo territorial.* Conocimiento del territorio. Trabajar el territorio en lo geográfico y en las personas. En ese sentido hay quien señala que las funciones de mediadores, intermediarios y transformadores lo son en la dimensión territorial. El gestor es en gran medida un dinamizador del territorio. Una de las consecuencias de lo territorial es la cercanía a la ciudadanía que siente el gestor municipal.

2.- *La versatilidad.* Se considera la versatilidad como una especificidad esencial en lo municipal. Esta función tiene una vertiente negativa en tanto que se nos considera apagafuegos, resolutivos de lo inmediato, a veces chicos para todo. Esta versatilidad también viene originada porque no se ha sabido bien qué somos, por contra otros gestores municipales si lo saben. La indefinición del gestor cultural ha promovido una mal entendida versatilidad en numerosos ayuntamientos. Desde una perspectiva más positiva la versatilidad se traduce en una multiplicidad de frentes y/o áreas a las que debe enfrentarse el gestor municipal como diferentes sectores de la cultura, gestión de espacios, gestión de áreas colindantes como juventud, educación, turismo, etc. Igualmente, la versatilidad se puede interpretar como diversidad en la gestión de sectores, pluridisciplinariedad.

3.- *La ausencia de una regulación clara.* El ámbito de la cultura en lo municipal está escasamente regulado. La regulación que nos viene es de tipo administrativo lo que condiciona el trabajo del gestor cultural municipal de forma contundente. Se afirma que "Las delegaciones no tienen marcadas las competencias de cultura como otros ámbitos".

4.- *Indefinición de funciones.* La concreción de las funciones y tareas del gestor cultural municipal planea durante toda la sesión. La indefinición de funciones es un latiguillo que se repite en varias ocasiones. A veces incluso como un reproche del tipo "somos incomprendidos por la administración". Esta indefinición se ve igualmente como un impedimento para el trabajo en el que "hay que inventar para cubrir los huecos normativos". Igualmente se señala, en línea con esta indefinición que se traducen en indefensión profesional, que "se ha visto mermada nuestras tareas de planificación y diseño, lo que a veces nos iguala a los administrativos". A veces aparecen funciones muy genéricas que es difícil de concretar como es el caso de la exigencia de creatividad e innovación.

5.- *Una relación conflictiva con la política.* Los gestores culturales municipales, quizás por un contacto muy directo con los responsables políticos, mantiene una relación confusa y ambivalente con la política. Hay quejas permanentes desde el gestor hacia el concejal o alcalde. Hay quien habla de intrusismo, de políticos que interfieren en el trabajo técnico y de gestión, incluso se señala al ego de los políticos. Se afirma asimismo que la incertidumbre ante el cambio político es mayor que en otras áreas municipales.

6.- *Mediación.* Los presentes tienen claro que el gestor municipal "se relaciona con múltiples agentes: creadores, políticos, públicos". Esa relación en diversos frentes eleva el nivel de exigencia sobre los profesionales. En este sentido se afirma que "el gestor cultural se define como gestor de disenso que necesita una gran capacidad de interlocución con los diferentes agentes que tratamos (políticos, artistas, públicos...)". El gestor municipal debe saber gestionar la tensión entre los diferentes agentes y protagonistas del hecho cultural en el territorio (se llega a hablar de administradores de egos, arriba y abajo, políticos, artistas, públicos). Una función que supone una gran capacidad comunicativa y la conciencia de ser la correa de transmisión entre creadores y ciudadanos. Igualmente, la intermediación supone la generación de procesos de participación y de creación. La mediación en los gestores municipales es también leída en términos de facilitación de políticas públicas y de generación de dinámicas de creación y consumo cultural.

7.- *Vocación.* Una característica clara del gestor cultural municipal es su alta y fuerte vocación profesional que a veces se une a un apego emocional con el territorio. Como llega a afirmar uno de los asistentes "Somos muy vocacionales, muy entregados a mi trabajo". O en otro sentido

la aseveración de que "existe una disponibilidad horaria y de ánimo mayor que otros gestores públicos". Literalmente "aptitud y actitud. La Vocación es muy importante".

8.- *Pedagogía*. Se recalca el carácter pedagógico del trabajo de gestión cultural. En este sentido lo educativo o pedagógico se siente como una responsabilidad del profesional.

¿Qué competencias crees que necesita el gestor cultural municipal?

1.- *Conocimiento de los diferentes sectores de la Cultura*. Los participantes consideran que debe existir un conocimiento básico de los diferentes sectores de la cultura y más especializado de alguno en concreto. Un conocimiento actualizado del mayor número de sectores de la cultura y de la creación contemporánea.

2.- *Comunicación*. Comunicación y gestión de la información aparecen en numerosas opiniones de los presentes. Hay una gran insistencia en dominar la comunicación en un doble sentido: La comunicación como un conjunto de técnicas y, de otro lado, la capacidad de transmitir empatía.

3.- *Mediación. Negociación*. Definidas como capacidad de coordinación, trabajo en equipo, negociación, mediación, habilidad de relaciones. Aquí se insiste en la empatía. Se llega a reclamar el hecho de ser "buen relaciones públicas".

4.- *Producción artística y técnica*. Hay referencias reiteradas a la necesidad de conocer el mundo de la producción artística (artes escénicas, audiovisuales, plásticas, etc.). Se une con el necesario conocimiento de los equipamientos culturales. También se hace referencia a este conjunto de conocimientos cuando se habla de "herramientas para la organización: saber que sabemos hacer y hacerlo". Obviamente se hace referencia a la producción técnica (sonido, luz, etc.).

5.- *Análisis del territorio*. Conocimiento del territorio dirigido a ponerlo en valor. Conocimiento del territorio de la trama que lo conforma, de las personas que lo habitan, de los equipamientos, públicos. De la ciudadanía. De la influencia en el urbanismo, en la sostenibilidad económica. Un conocimiento que nos dé capacidad de anticipación y conciencia de la transversalidad de las políticas culturales. Hay una referencia a la inteligencia emocional como herramienta para trabajar en el territorio. Los territorios son diversos y la inteligencia emocional nos puede ayudar a interpretarlos.

6.- *Sociología*. Hay varias referencias a la sociología como conocimiento y herramienta para la gestión cultural municipal. Sin embargo, se concreta poco en qué consistiría su aportación. Suponemos que tanto como instrumento de análisis de los aspectos más sociales de la cultura tales como comportamientos de los usuarios o públicos, interpretación de los movimientos y fenómenos sociales, TEC.

7.- *Públicos*. La insistencia en el necesario conocimiento de los públicos es casi unánime. Conocer las necesidades de estos, sus demandas. Conocimiento de los públicos no solo como receptores sino como agentes activos.

8.- *Participación*. Al igual que con la sociología, la participación es recurrente en el discurso de los gestores culturales. El nivel de concreción es igualmente bajo, suponemos que se trata esencialmente de conocimiento de técnicas para promover la participación.

9.- *Ley y Administración Pública.* Hay una fuerte demanda de conocimiento ordenado y claro de los procesos administrativos públicos. Derecho y procesos administrativos centran la demanda de los gestores. Conocimiento del interior de la administración municipal. Denota una actitud básica de vocación de servicio público.

10.- *Planificación.* La planificación entendida en su más amplio concepto. Capacidad de programar/planificar (conocimientos). Visión a largo plazo. Evaluación. Gestor programador para saber guiar a los diferentes sectores en el objetivo común de la cultura. Capacidad de traducir las directrices políticas en propuestas concretas. Capacidad de anticiparnos a los entornos cambiantes (administrativos, artes, etc.). Planificación, control de procesos, evaluación.

11.- *Trabajo en red.* En el sentido de la capacidad de desarrollar estrategias de participación, de empoderamiento de la ciudadanía, de trabajo en red y colaborativo. Exige un reciclaje continuo de conocimientos y destrezas. Igualmente demandada herramientas para generar trabajo en red y de cooperación.

12.- *Redes. Comunicación digital.* La omnipresencia de las redes sociales digitales estuvo presente en las opiniones del grupo. Un consenso amplio de que se trata de un mundo al que los gestores municipales no pueden permanecer ajenos. Incluso se habló de "reciclarnos como social media".

13.- *Género.* Las alusiones al género, como política y como valor para la cultura, se daban casi por obvias. El consenso en torno al género era unánime y tan evidente que no se desarrolló en exceso el tema.

14.- *Idiomas.* Lo mismo podría decirse de las competencias idiomáticas. Los presentes señalaron las carencias idiomáticas como una de las grandes barreras de los gestores culturales en la actualidad.

15.- *Pedagogía.* La faceta pedagógica de la gestión cultural quedó clara en el grupo y la necesidad de saber incluirla en los proyectos. Se habla de los gestores como generadores de actividad pedagógica. Cuando se habla de técnicas de creatividad la entendemos en este apartado.

16.- *Empoderamiento.* Aunque esta competencia se expresa normalmente en clave de lamento entendemos que hay una necesidad real de la misma. Empoderamiento técnico ante los políticos y las otras áreas de la administración. La necesidad de empoderarse técnicamente probablemente muestre más la necesidad de reconocimiento que de una demanda concreta de competencias más allá de las arriba enunciadas.

